

DUE DATE SLIP**GOVT COLLEGE LIBRARY**

KOTA (Raj)

Students can retain library books only for two weeks at the most

BORROWER S No	DUE DATE	SIGNATURE

अतः उनका उपयोग करके मस्थान का कार्यकुशलता एवं उत्पादन को अधिकतम किया जाता है। विभिन्न प्रबंध विशेषज्ञों एवं विद्वानों ने वैज्ञानिक प्रबंध की भलम भलम परिभाषाएं दी हैं—

३. टेनर न स्वयं लिखा है कि प्रबंध की रूप में ज्ञान की कला है कि क्या कार्य किया जाना है और उसके कर्म का सर्वोत्तम तरीका कौनसा है। उन्होंने निम्ना है प्रबंध का मुख्य उद्देश्य मानिका हेतु अधिकतम सम्पत्ता के साथ साथ अधिक हेतु सम्पत्ता प्राप्त करना है। टेनर आगे वैज्ञानिक प्रबंध के विषय में लिखते हैं कि वैज्ञानिक प्रबंध यह पक्के रूप में मानकर चलता है कि दोनों (अधिको व मानिको) के वास्तविक हित एक एवं समान हैं क्योंकि मानिको की सम्पत्ता लम्बे समय तक बिना अधिको की सम्पत्ता के चल नहीं सकती है। इसलिए यह सम्भव है कि अधिक को जो वह चाहता है—ऊंची मजदूरी—दी जानी चाहिए एवं मानिक को जो वह चाहता है—निम्न मूल्य प्राप्त—दी जानी चाहिए।¹

४. प्रो माथल क मनुमार यह (वैज्ञानिक प्रबंध) मुख्य रूप से एक बड़ व्यवसाय की कमचारी व्यवस्था की एक विधि है जिसका उद्देश्य अपने अधिकतम कमचारियों के दायित्वों की सीमा को घटाकर उनकी कार्य कुशलता बढ़ाना है तथा साधारण शारीरिक क्रियाओं के सम्बंध में दिए गए आदेश पर बिबेकपूर्ण अध्ययन करना।

५. लायड डॉड एवं लिच (Lloyd Dodd & Lynch) के अनुसार विस्तृत अर्थ में वैज्ञानिक प्रबंध की कार्य प्रणाली अधिक कच्चे माला मशीनों तथा पूंजी के प्रयोग से अधिकतम लाभ प्राप्त करना है और इसके द्वारा उत्पादन की समस्त क्रियाओं पर—कारखाने के स्थानांतरण एवं संरचना से लेकर वस्तुओं के अन्तिम वितरण तक नियंत्रण करती है।

६. पी ड्रकर (P F Drucker) के अनुसार वैज्ञानिक प्रबंध का काम कार्य का संगठित अध्ययन कार्य का सरलतम भागों में विश्लेषण और प्रत्येक भाग को अधिक द्वारा निष्पादन करने हेतु व्यवस्थित सुधार करना है।

उपरोक्त परिभाषाओं के आधार पर यह कह सकते हैं कि वैज्ञानिक प्रबंध प्रबंध समस्याओं के हल का मानवीय दृष्टिकोण है जो कि वैज्ञानिक मनुष्य के विश्लेषण नियम, सिद्धांतों एवं परिणामों पर आधारित है। इसका प्रमुख उद्देश्य 'यूनतम' व्यय पर अधिकतम लाभों को प्राप्त करना होता है।

वैज्ञानिक प्रबंध की विशेषताएं —

(Characteristics of Scientific Management)

विभिन्न विद्वानों द्वारा दी गई प्रबंध की परिभाषाओं से प्रबंध की अंशकित विशेषताएं मालम होती हैं—

प्रशासनिक सिद्धान्त एवं प्रबंध
(Administrative Theories and Management)

12 नियोजित व्यवस्था—वैज्ञानिक प्रबंध में नियोजित एवं निश्चित योजना पायी जाती है। इन निश्चित योजना के द्वारा विभिन्न कार्यों को निश्चित तरीका द्वारा सम्पादित किया जाता है। समस्त कार्य योजनाबद्ध तरीके से होते हैं।

13 वैज्ञानिक विश्लेषण तथा प्रयोग—वैज्ञानिक प्रबंध के अंतर्गत सततता और परिस्थितियाँ आदि के विषय में तथ्य एकत्रित किए जाते हैं। इन तथ्यों का अवलोकन किया जाता है तथा फिर विश्लेषण करके इनके विषय में उपयोग किए जाते हैं। इसके पश्चात् नियम व सिद्धांत बनाकर उनको व्यवहार रूप में परिणत किया जाता है।

14 मानवीय दृष्टिकोण—वैज्ञानिक प्रबंध के अंतर्गत मानवीय सम्बंधों पर विशेष जोर दिया जाता है क्योंकि बिना अच्छे मानवीय सम्बंधों के कार्य भी सम्पन्न विभिन्न स्तर पर कार्य करने वाले कर्मचारियों का सहयोग प्राप्त नहीं कर सकेंगे। प्रबंध अधिक को व्यापारिक रसु न समझकर उसे मानवीय साधन समझा जाता है।

15 साधनों का अधिकतम उपयोग—वैज्ञानिक प्रबंध के अंतर्गत न केवल मानवीय व भौतिक साधनों का योजनाबद्ध तरीके से कार्य का आवण्टन करके उनकी विभिन्न नियंत्रण का समन्वय नियमन व नियंत्रण के रूप में किया जाता है कि कार्य कुशलता से वृद्धि हो एवं साधनों का अधिकतम उपयोग हो सके।

16 निश्चित उद्देश्यों की पूर्ति—वैज्ञानिक प्रबंध में किसी भी सम्पन्न के लिए प्रत्येक कर्मचारी निर्धारित उद्देश्यों की प्राप्ति हेतु समस्त शक्ति को जुटाया जाता है।

17 श्रमिकों की प्रेरणात्मक मजदूरी की व्यवस्था—वैज्ञानिक प्रबंध के अंतर्गत श्रमिकों को उनकी योगदानानुसार कार्य दिया जाता है तथा जो श्रमिक कुशलता से कार्य करता है उसे प्रासाहन देन हेतु प्रेरणात्मक मजदूरी दी जाती है। इससे कार्यकुशल श्रमिकों को और अधिक कार्य करने की प्रेरणा मिलती है।

18 श्रम विभाजन और विशिष्टीकरण—वैज्ञानिक प्रबंध के अंतर्गत एक ही कार्य को विभिन्न भागों में विभाजित किया जाता है तथा प्रत्येक भाग का विभिन्न श्रमिक समूहों द्वारा पूरा करवाया जाता है तथा प्रत्येक विभाग हेतु विशेषतः नियुक्त करने उत्पादन करवाया जाता है। इससे उत्पादन बढ पमान पर होता है जिससे बढ पमानों की मिश्रणयिताएँ प्राप्त होती हैं।

19 प्रमाणिकरण—वैज्ञानिक प्रबंध में प्रत्येक कार्य का प्रमाण निश्चित कर दिया जाता है। इसी प्रकार रसु का प्रकार, प्रकार, किस्म, मात्रा आदि भी प्रमाणित होता है। इससे कार्य प्रभावपूर्ण ढंग से पूरा हो जाता है।

20 सहकारिता—वैज्ञानिक प्रबंध के अंतर्गत प्रबंध में सफलता लाने हेतु पूजा व धर्म में सघन के स्थान पर उनमें सहयोग व पारस्परिक स्नेह की भावना उत्पन्न करना है। व्यक्तिगत हित के स्थान पर सामूहिक हित सर्वोपरि माना जाता है। इसमें सामूहिक प्रयत्नों से सामूहिक हितों का पूरा किया जा सकता है।

प्रस्तावना

प्रस्तुत पुस्तक प्रशामनिक सिद्धांत एवं प्रबंध हिन्दी माध्यम से लिखी गई एक सरल एवं सुबोध कृति है। प्रशासन एवं प्रबंध का क्षेत्र भारत में अभिजात वर्ग का एकाधिकार क्षेत्र रहा है और इस कारण हिन्दी माध्यम से इस विषय पर लेखन एवं साहित्य नही के बराबर है। प्रस्तुत कृति उस दृष्टि से एक अभाव की पूर्ति करता है। आशा है पाठक जगत इसका स्वागत करेगा।

प्रभदत्त शर्मा

परम्परागत प्रबंध (Traditional Management)

प्रत्येक युग की प्रबंध व्यवस्थाएँ उस युग की सम्यक्ता आर्थिक सामाजिक राजनीतिक एवं जीवन मूल्यों से प्रभावित हुई हैं। उसक परिणामस्वरूप विभिन्न युगों में विभिन्न प्रबंध व्यवस्थाओं का विकास हुआ है। 1 वीं शताब्दी की प्रबंध व्यवस्थाएँ परम्परागत प्रबंध (Traditional Management) के नाम से पुकारी जाती हैं।

परम्परागत प्रबंध व्यवस्था वह व्यवस्था है जो कि समयातीत (Out of date) हो गई है तथा इसके अंतर्गत अपनाई जा वाली विधियाँ पद्धतियाँ सिद्धांत एवं नियम समय बीतने के साथ साथ बदल नहीं पायी हैं। ये सभी व्यवस्थाएँ धार्मिक सिद्धान्तों एवं विधियों पर आधारित न होकर व्यक्तिगत सिद्धांतों एवं व्यवहारों पर आधारित हैं। व्यक्तिगत स्वार्थ अथवा हितों का अधिक ध्यान रखा गया है। इसीलिए हमें अंगूठा के नियम (Rule of Thumb) पर आधारित प्रबंध व्यवस्था भी कहा जाता है। इसमें प्रबंध व्यवस्था की सभी समस्याओं पर परम्परावादी दृष्टिकोण अपनाया जाता है। इसमें सामूहिक हितों के स्थान पर व्यक्तिगत हितों का अधिक ध्यान रखा जाता है। प्रबंधक नकीर का फकीर रहता है। वह बदलती हुई परिस्थितियों में भी प्रबंध के नियमों विधियों सिद्धान्तों व व्यवस्थाओं में कोई परिवर्तन नहीं करता है।

परम्परागत प्रबंध अप्रगतिशील अमानवीय एवं अव्यवस्थित होता है। इसमें अधिकोक्त काय की दशाएँ असन्तोषजनक होती हैं जिनकी प्रेरणात्मक मजदूरी नहीं दी जाती है अधिकोक्त के कल्याण एवं अधिकोक्त क्षतिपूर्ति की कोई व्यवस्था नहीं होती है। प्रबंधक तानाशाह होता है सभी अधिकारों तथा दायित्वों का कर्त्तव्यकरण एक ही व्यक्ति के हाथों में होता है। काय के घण्टे नम्बे होते हैं तथा अधिकोक्त को एक औपचारिक वस्तु मानकर उन्हें बहुत कम मजदूरी दी जाती है। इस प्रकार इस प्रबंध व्यवस्था में व्यक्तिगत हित (अधिकतम लाभ प्राप्त करना) को अधिक महत्त्व दिया जाता है। विकासशील देशों में अभी भी परम्परागत प्रबंध पाया जाता है क्योंकि इन देशों में भौतिक साधनों की कमी है। यहाँ के प्रबंधकों में मानसिक क्रांति उत्पन्न नहीं हुई है। अब भी प्रबंध के क्षेत्र में व पुराने विचार पाए जाते हैं। व्यवस्थित प्रगति भी इन देशों में पूर्ण रूप से नहीं हो पायी है तथा कमचारियों की शिक्षा एवं प्रशिक्षण हेतु उचित व्यवस्था इन देशों में पूर्ण रूप से विद्यमान नहीं की जा सकती है। जैसे-जैसे भौतिक साधनों की पूर्ति में सुद्धि हो सकेगी तथा समय के अनुरूप प्रबंधकों में मानसिक क्रांति उत्पन्न होगी तो धीरे-धीरे वैज्ञानिक प्रबंध के सिद्धान्तों एवं विधियों का अधिकाधिक उपयोग किया जा सकेगा।

प्रशासनिक सिद्धान्त एवं प्रबंध

(Administrative Theories and Management)

लेखन/सम्पादन

चन्द्रा पटनौ

एम ए (राजनीति एवं अग्रणी)



भूमिका

डा० प्रभुदत्त शर्मा

प्रोफेसर एवं अध्यक्ष राजनीति विभाग
राजस्थान विश्वविद्यालय जयपुर

कॉलेज बुक डिपो

83 त्रिपोलिया बाजार (आतिश गट व पास)
जयपुर-2 (राजस्थान)

विचारधारा को एक निराशावली घरेलू बनकर विगोच किया है। उनका अनुसार श्रमिका को एक सक्रिय एवं उत्तम यो बनाकर उद्योग के लिये प्रबंध का कार्य सौंप सकते हैं। इसमें सम्मान का कार्य ठीक तग स चलेगा।

(iv) मयवित दृष्टिकोण का अभाव (Lack of an Integrated Approach)—वैज्ञानिक प्रबंध के अन्तर्गत समय अध्ययन गति अध्ययन घटाने अध्ययन धार्मिक अथवा अनग प्रयोग किए जाते हैं। प्रत्येक कार्य का अलग स आवर्णित कर लिया जाता है। लेकिन कार्य तथा उसकी प्रत्येक क्रिया के बारे में अन्तः प्रयोग समये पर किए जाते हैं। इससे प्रति पण्टा उत्पादन तो बढ़ता है लेकिन दोषकारन में उत्पादन कम पाता है। अतः इन विभिन्न कार्यों एवं इनकी श्रियाओं में समन्वय दिया जाना अनिवार्य है।

(v) प्रो टनर ने वैज्ञानिक प्रबंध की आलोचना करते हुए लिखा है कि उसके अन्तर्गत कार्य करने वालों का मोचन वाता स पृथक् कम दिया गया है। एक पक्ष कार्य का सोचने (Thinking) का कार्य करना है तथा दूसरी ओर कार्य करने (Doing) होता है। उन दोनों को पृथक् कर देने स कार्य उचित समय पर और मी रूप स पूरा नही किया जाता है। यह उसी प्रकार अनुचित है जब खान का कार्य (Function of Eating) एक शरीर द्वारा किया जाए तथा पचाने का कार्य (Function of Digesting) दूसरे शरीर से किया जाए। जिस प्रकार भोजन खाने स उस पचाने का कार्य नहीं किया जा सकता है। उसी प्रकार प्रबंध के साक्षर सम्बन्ध कार्य (Function of Thinking) का कार्य करने का कार्य (Doing Function) स पृथक् करना उचित नही होगा। दोनों में घनिष्ठ सम्बन्ध है तथा एक दूसरे का सफलता हेतु दोनों में पारस्परिक एवं निवट का सम्बन्ध होना चाहिए।

4 औद्योगिक मनोवैज्ञानिकों द्वारा आलोचना (Criticism by Industrial Psychologists)—टनर तथा प्रतिपादित वैज्ञानिक प्रबंध की आलोचना औद्योगिक मनोवैज्ञानिक द्वारा निम्न आशय पर का गई है—

(i) वैज्ञानिक प्रबंध के अन्तर्गत प्रत्येक श्रमिक का कार्य एक दिए हुए ढंग स करना पड़ता है ता कि सबसे अच्छा तरीका पाता है। लेकिन मनोवैज्ञानिका का कथन है कि मनुष्य के द्वारा व श्रमिक सबसे अच्छा तरीका स कार्य नही कर सकते हैं क्योंकि प्रत्येक श्रमिक की योग्यता कार्य करने का दण आदि अलग-अलग होते हैं। सम सम श्रमिका की कार्यशुद्धता एक भा ही रखी जा सकती है।

(ii) यंत्रिक दृष्टिकोण (Mechanical Approach)—वैज्ञानिक प्रबंध के अन्तर्गत प्रत्येक श्रमिक एक मशीन का सम सम बनकर रह जाता है। एक में नवीय साधन के सक्रिय एवं प्रेरित सामूहिक समस्या के रूप में वह कार्य नही कर पाता है। श्रमिका का मानवीय साधन वाद में सम्मिलित होता है तथा उत्पादन का

TOPICS FOR STUDY

Public Administration as a Social Science Development of the Discipline of Public Administration in India Contemporary Approaches to the Study of Public Administration Behavioural Systems and Structural functional Approaches Its relation to Political Science Economics Sociology Law and Psychology

Concepts of Formal Organisation Unity of Command Chief Executive Division of Work Hierarchy Span of Control Line and Staff with special reference to the contributions of Gulick Urwick and Mooney

Scientific Management—Contributions of Taylor and Fayol Organisation Analysis—Chester Barnard

Hawthorne Experiments—Concepts of Informal Organisation Motivation Morale with special reference to the contributions of Elton Mayo McGregor Likert

Administrative Behaviour—Decision Making (H Simon) Concept of Management and its Techniques—Authority Leadership Supervision and Control Co-ordination Communication Public Relations Centralisation Decentralisation

Delegation Participative Management Group Dynamics

Modern Aids to Management—Automation Cybernetics PERT CPM

○ PUBLISHERS

All Rights Reserved with the Publisher

P. B. Chatterjee & Co. Book Depot, Telephone (N. at Al. sh. Gat.) 34, Part 2
P. d. 1. M. on. ht. Pr. nt. s. J. pu

जटिल संगठना में व्यक्ति को योगदान के लिए प्रतिस्पर्धा रखी है तथा इनमें स्वामित्व के लिए समय खर्चित हो जाता है। यह समय जब एक ही स्तर के अधीनस्थ संगठना में ही नहीं जाता बल्कि उच्चतर एवं अधीनस्थ संगठना के बीच भी होता है।

औपचारिक संगठनों का जन्म और विकास (The Origin and Growth of Formal Organisations)—संगठनों का इतिहास इतिहास में भी पुराना है। उसके बारे में हम कुछ पता नहीं है कि प्रारम्भ में संगठन किस प्रकार जन्मा होना यह हमें अब जो पता है उसे देख कर अनुमान लगा सकते हैं। अब यदि हम नए संगठना का निरीक्षण करें तो पाएंगे कि उनका जन्म इन चार में से किसी एक प्रकार से हुआ है—

(1) **अपघातक (Spontaneous)**—इस प्रकार से अनेक संगठना का जन्म होता है। यह तब बनता है जब दो या अधिक व्यक्ति एक साथ बिना किसी नेतृत्व के प्रत्येक पहल के किसी सामान्य उद्देश्य की पूर्ति के लिए प्रयास करते हैं। अनेक पारिवारिक संगठन इसके उदाहरण हैं। दुघटना के समय ऐसे संगठन बन जाते हैं। ऐसे संगठन अधिकतर अल्पजीवी होते हैं किन्तु हमारी में एक संगठन दीर्घजीवी भी हो जाता है।

(2) **संगठन के लिए एक व्यक्ति के प्रयासों का प्रत्यक्ष परिणाम**—अधिकांश सामान्य प्रकृति के संगठन इस प्रकार बनते हैं। यह एक व्यक्ति एक उद्देश्य लेकर चलता है इसे वह अकेले करता है तथा उन लोगों को उस सहाय्य देने के लिए प्रेरित करता है।

(3) **किसी बड़े संगठन द्वारा अलग से एक छोटे संगठन की रचना**—कोई संगठन अपने एक सदस्य को नया संगठन बनाने को भेज देता है। व्यक्तिगत मिशनरियों द्वारा जब नए संगठन का प्रसार इसी रूप में हो सका। बाणिज्यिक संगठना में भी यह प्रवृत्ति पाई जाती है। इनके द्वारा एक व्यक्ति को दूरस्थ प्रदेश में जाता कार्यालय खोलने को भेज दिया जाता है।

(4) **विद्रोह या बाहरी ताकत के कारण बलवान संगठन में हुए विचारों के परिणामस्वरूप**—बलवान संगठन में विद्यमान अनेक संगठनों का जन्म इसी प्रकार से हुआ है। जब बहुत समय तक एक संगठन कार्य करता है तो उसने संगठन काय तथा समय बन जाते हैं और इसलिए उसका विभाजन कर नए संगठन बनाना आवश्यक हो जाता है। यह रचना विकास के परिणामस्वरूप हुई लेकिन समयपूर्व उद्देश्यों के कारण या बाहरी दबाव के कारण भी ऐसा हो सकता है। फूट जाने और टूट कराने की नीति पर चलने वाली उच्च शक्ति द्वारा भी ऐसे संगठन बनाए जाते हैं। इस प्रकार के संगठना को तो नया संगठन कहना भी अधिक तब समझ प्रतीत नहीं होता।

दो शब्द

'प्रशासनिक' सिद्धान्त एवं प्रबंध आज एक स्वतंत्र विधान का स्वरूप ग्रहण कर चुका है। राजनीति, कानून, अर्थशास्त्र, समाजशास्त्र तथा मनोविज्ञान सभी में उसके अपने साक्ष्य हैं तथा सभी पर उसका अपना प्रयोग एवं प्रत्यक्ष प्रभाव भी। प्रशासनिक सिद्धान्त एवं प्रबंध को आज के विकासशील दशा में याजक बढ़ प्रगति एवं आर्थिक समायोजन का शस्त्र अक्षिप्त माना जाना गया है। त्रिभुज युग के समाजशास्त्रियों ने विद्याविद्या का चिन्तन और व्यवहार की आधरण सम्पन्धी नहीं किया था। और जिस जिस प्रशासनिक सिद्धान्त विकसित होता है प्रशासनिक शास्त्र कसोटिका पर कस जाना गया है। वैसे वैसे ही समूह मानव में सम्बन्ध अपना सामूहिक आचरण के मनावनानिक सिद्धान्त लोक प्रशासन पर गयी हो उसका अपने बनाने जा रहे हैं। सामाजिक अव्यवस्था एवं मानव मूल्या के निरन्तर बदलाव के इस सन्तुलन युग में प्रशासनिक सिद्धान्त एवं प्रबंध निश्चय ही शाश्वत परीक्षण एवं प्रयोग का विषय बन चुका है। उसका नियम बढ़ते एवं बढ़ते ज्ञान का विस्तार उसका वैज्ञानिक अध्ययन चाहता है जिससे उसकी कलात्मकता में उपयोगिता एवं नावहारिकता का समन्वय हो सके।

प्रशासनिक सिद्धान्त एवं प्रबंध में कुछ उठनी उभरती नई रत्नाभा का चित्रण है। भावी प्रशासन की भाषा (हिन्दी) के सामाजिक ज्ञान भण्डार में या तो हम प्रकार के प्रयाम नग्न्य हुआ शब्दावली की सहायता में किए गए केवल जड़ अनुवाद हैं जो हिन्दी की सेवा के स्थान पर उस पर किया गया अहमान माना जाते हैं। ऐसी स्थिति में यह प्रयाम जमा भी है ईमानगरी से किया गया सिद्धांत ज्ञान भण्डार की अभिवृद्धि का प्रयत्न है। प्रयाम के पाठ्ययन्त्रि कोई प्रणाली है तो केवल हिन्दी माध्यम का वह विद्यार्थी जगत है जिस बिना अग्रणी पन्थ ज्ञान अग्रजा ग्रन्थ पन्थ का उपदेश दते हैं। निश्चय ही हम उन अग्रजा ग्रन्थों के श्रुणी हैं जिनसे हमने स्वतंत्रतापूर्वक यथाम्यान उधार लिया है।

प्रस्तुत पुस्तक के सम्पादन में मरे गुरुवर डा. प्रमदत्त शर्मा एवं डा. हरिश्चन्द्र शर्मा की पुस्तका में सत्यदृष्ट सामग्री मिली है जिनके प्रति मैं विज्ञान लेखका एवं प्रकाशका की हार्दिक आभारी हूँ।

सकता है। यह मित्रतापूर्ण हो सकता है अथवा अनुशासक भी सकता है। नका जन्म चाहें वक्त भी आता हो किन्तु यह सम्पन्न अथवा सम्पन्न तथा सामूहिकरण प्रभावित व्यक्तियाँ व अनुभवों दृष्टिकोण तथा भावनाओं को बदल देते हैं। कभी कभी हम यह पता चला है कि हम प्रभावित हो रहे हैं। मोड़ म रूढ़ कर हम दानत हैं कि दूसरा पर भी यह प्रभाव पड़ता है। कभी कभी हम स्वयं पर या धर्म पर इसका प्रत्यक्ष प्रभाव दिखाते नहीं देता। अनौपचारिक संगठन का अर्थ बताते हुए चेस्टर बर्नार्ड ने लिखा है कि हम यत्नित सम्पर्कों एवं अन्तःक्रियाओं तथा लोगों के समूह सम्बन्धों का सहज योग है।¹ यद्यपि सामाजिक व्यवस्था समुक्त उद्देश्य का इस परिभाषा से बाहर रखा गया है किन्तु ऐसे संगठन का यह परिणाम हो सकता है। इससे यह स्पष्ट होता है कि अनौपचारिक संगठन परिचित और सरलभावी होता है। इसका कोई निश्चित उपसर्ग नहीं होता। यह दूर दूर स्थित एक प्रकारहीन भी सम्भवा जा सकता है। अनौपचारिक संगठन एक समाज का भाग होता है या एक राज्य का हो सकता है। अनेक भी अनौपचारिक संगठन होते हैं उनसे सम्बन्धित अनौपचारिक संगठन भी होते हैं।

अनौपचारिक संगठन के परिणाम (Consequences of Informal Organizations)—अनौपचारिक संगठन का प्रभाव दो प्रकार का होता है—(क) इसके द्वारा कुछ दृष्टिकोण समझ रीति रिवाज आदितः एकात्म्य स्थिति की जाती है तथा (ख) यह ऐसी परिस्थितियाँ बना सकता है जिससे अनौपचारिक संगठन जन्म ले सकें।

अनौपचारिक संगठन का नैतिक सामाजिक प्रभाव यह है कि इनसे रीति रिवाज प्रमाण लोक रीतियाँ, सम्प्रदाय, सामाजिक मानक एवं आदर्श जन्म लेते हैं जो सामाजिक समाज शास्त्र सामाजिक मनोविज्ञान तथा सामाजिक मानव शास्त्र का विषय हैं। इन संगठनों के कार्य प्रचलन अथवा गर बुद्धिपूर्ण होते हैं तथा सामाजिक आदर्श का परिचायक होते हैं। दूसरी ओर अनौपचारिक संगठन के कार्य प्रचलन तकिक होते हैं। अनौपचारिक संगठन एक प्रकार से ऐसी स्थिति रचते हैं कि इसके पक्षस्थान अनौपचारिक संगठन का जन्म होता है। अनौपचारिक संगठन में जो सहयोग का बड़ा भावश्यक होती है उसके लिए पहले से सम्पन्न तथा प्रारम्भिक अथवा क्रियाएँ बाँझनीय हैं। यह बात तब अधिक स्पष्ट हो जाती है जबकि अनौपचारिक संगठनों का जन्म अचानक होता है। अनौपचारिक संगठन किसी न किसी रूप में अनौपचारिक संगठन की स्थापना पर दबाव डालते हैं तथा बिना अनौपचारिक संगठन की स्थापना के ये अधिक समय तक नहीं चल सकते। परिवार के रूप में गठित अनौपचारिक संगठन अथवा राज्य तथा धर्म के जटिल अनौपचारिक संगठनों के कारण

1 By informal organization I mean the aggregate of the personal contacts and interrelations and the associated group of people

अनुक्रमिका

लोकप्रशासन एक सामाजिक विज्ञान भारत में लोक प्रशासन के
अनुशासन का विकास

1

(Public Administration as a Social Science Development of Discipline of Public Administration in India)
लोक प्रशासन का अर्थ (2) लोक प्रशासन का क्षेत्र (6) लोक
प्रशासन की प्रकृति एक सामाजिक विज्ञान (10) लोक प्रशासन
सामाजिक विज्ञान के रूप में (13) लोक प्रशासन का महत्त्व (17)
लोक प्रशासन और विकासशील समाज भारत के विशेष संदर्भ में
(22) भारत में लोक प्रशासन के अनुशासन का विकास (29)
ब्रिटिश प्रभाव और अन (59) भारत में लोक प्रशासन के विशिष्ट
लक्षण (62)

लोक प्रशासन के अध्ययन के समकालीन दृष्टिकोण—व्यवहारवादी
व्यवस्थावादी और संरचनात्मक-कार्यात्मक दृष्टिकोण राजनीति
शास्त्र अर्थशास्त्र समाजशास्त्र और मनोविज्ञान से उसका सम्बंध
(Contemporary Approaches to the Study of Public
Administration Behavioural Systems and Structural
Functional Approaches—Its Relation to Political Science
Economy Sociology Law and Psychology)

64

परस्परवादी अथवा संरचनात्मक दृष्टिकोण (65) व्यवहारवादी
दृष्टिकोण (69) व्यवस्थावादी दृष्टिकोण (74) संरचनात्मक
कार्यात्मक दृष्टिकोण (75) लोक प्रशासन में मानव तत्त्व (77)
लोक प्रशासन का अर्थ सामाजिक विज्ञान में सम्बंध (79) लोक
प्रशासन और राजनीति (79) लोक प्रशासन और कानून (84)
लोक प्रशासन और अर्थशास्त्र (85) लोक प्रशासन और मनोविज्ञान
(87) लोक प्रशासन और इतिहास (88) लोक प्रशासन और
समाज शास्त्र तथा कुछ अन्य विज्ञान (89)

किस प्रकार व्यवस्था में जाता है यदि वांछित विचारणीय समस्याएँ हैं। व्यापारिक एवं प्रशासकीय संगठनों के विज्ञानों में अनेक प्रयोगों द्वारा इन समस्याओं का वैज्ञानिक अध्ययन करने का प्रयास किया है। इन प्रयोगों के आधार पर उत्पन्न कुछ निष्कर्ष निकाले हैं। इन निष्कर्षों में संगठन के स्वरूप एवं प्रक्रिया से सम्बंधित विचारों तथा धारणाओं में आतिशयोक्ति परिवर्तन कर दिया है।

मानवीय व्यवहार स्कूल के मानवीय सम्बंध में वैदिक व्यावहारिक विज्ञान के नाम से भी पुकारा जाता है। मानवीय व्यवहार विचारधारा मनोवैज्ञानिक सामाजिक एवं समाजशास्त्रीय उपनिषदों का प्रबंध क्षेत्र में सामिल करती है (मनो तथा व्यवहार के सम्बंध में भौतिक धारा की अपेक्षा सामाजिक धारा अधिक महत्वपूर्ण होती है)। मानवीय व्यवहारशास्त्रियों की मान्यता है कि यदि अधिक कार्य पर संतुष्ट हैं तो उत्पादन स्वतः ही अधिक होने लगता है। अविनियमित एवं सामूहिक व्यवहार का अधिकतम एक व्यवहारियों की कार्य प्रणाली उत्पादकता सम्पूर्ण और नियंत्रण पर अनुबल प्रभाव पड़ता है।)

संगठन की शास्त्रीय विचारधारा (The Classical Theory of Organization) औपचारिक संगठन (Formal Organisation) का समर्थन करती है जबकि सामाजिक मनोवैज्ञानिक विज्ञान (Socio Psychological Theory) अवस्था मानव-सम्बंध विचारधारा (The Human Relation Theory) अनौपचारिक संगठन (Informal Organization) पर बल देती है। रायब्रिड्स बर्जर ने लिखा है हम मानवीय समस्याओं का समाधान प्रभावशाली ढंग से मानव व्यवहार के द्वारा ही मानवीय तथ्याएँ और धारणाओं के सम्बंध में करते हैं। मेरा मान्यता यह है कि मानवीय समस्याओं का समाधान भी मानवीय होना चाहिए। सबसे प्रथम हम देखते हैं मानवीय समस्या को समझना चाहिए और तत्पश्चात् उस उम्मीद के अनुसार कार्य करना चाहिए जिससे किसी प्रकार के त्रुटि से। मानवीय समस्या के मानवीय समाधान के लिए मानवीय तथ्याएँ और धारणाएँ तथा मानवीय उपकरणों की आवश्यकता होती है। सामाजिक या वैज्ञानिक या मानव सम्बंध विचारधारा के सार का प्रकट करते हुए यह अवस्था है। महत्वपूर्ण निष्कर्ष है कि हमें अपने द्वारा मनुष्य मानवीय प्रणाली और शास्त्रीय विचारधारा के अनुरूप विचारधारा की प्रणाली अनौपचारिक समूह कार्य प्रणाली पर विशेष ध्यान दिया जाता है। यह विचारधारा औपचारिक या अनौपचारिक स्वरूप का अवधारण करती है और उसके अंतर्गत पर संगठन के दिन प्रतिदिन की कार्य प्रणाली का मन्त्र्य देती है। इस विचारधारा की मान्यता है कि संगठनात्मक व्यवहार काफी जटिल होता है और इसमें कार्यप्रणाली पर विभिन्न निष्कर्षों में व्यवहार प्रभाव पड़ता है। अतः संगठनात्मक समस्याओं के विश्लेषण और समाधान के लिए मनुष्य की वैदिकीय प्रकृति का ध्यान परमावश्यक है। इस विचारधारा में मानव सम्बंध विचारधारा सामाजिक

- 3) औपचारिक संगठन की व्यवस्थाएँ आदेश की एकता मुख्य कार्यपालिका काय का विभाजन पद सीपान नियंत्रण का क्षेत्र (Concepts of Formal Organisation Unity of Command Chief Executive Division of Work Hierarchy Span of Control) 91
- संगठन का महत्व (91) संगठन का घन एवं प्रवृत्ति (95) संगठन सिद्धांत और दृष्टिकोण (99) औपचारिक एवं अनौपचारिक संगठन की व्यवस्थाएँ (116) आदेश या नियंत्रण की एकता (123) मुख्य कार्यपालिका (126) काय का विभाजन (134) पद सीपान या क्रमिक प्रक्रिया (135) नियंत्रण क्षेत्र (14)
- 4) मूल और स्टाफ - गुर्विक उर्विक और मूने के योगदान के विरोध सहित 151
- (Line and Staff with Special Reference to the Contributions of Gulic Urwick and Mooney)
- स्टाफ अभिकरण अथ (152) स्टाफ का वर्गीकरण (154) स्टफ की प्रवृत्ति और काय (156) स्टाफ का संगठन मर्यादा "सका प्रभाव (160) ग्राहक अभिकरण (161) स्टाफ तथा ग्राहक के संबंधों में विरोध एवं गतिरोध (162) स्वयं काम करने के उपाय (167) सामान तथा स्टाफ अभिकरणों की वास्तविकता (168) संगठनात्मक दृष्टिकोण की महत्वपूर्ण कल्पना कथाएँ (170)
- 5) वैज्ञानिक प्रबंध डेलर तथा फयोल का योगदान ✓ 75
- (Scientific Management Contribution of Taylor and Fayol)
- वैज्ञानिक प्रबंध का अर्थ (175) वैज्ञानिक प्रबंध की विशेषताएँ (176) वैज्ञानिक प्रबंध के लक्ष्य एवं उद्देश्य (178) वैज्ञानिक प्रबंध का क्षेत्र (179) परम्परागत प्रबंध (180) वैज्ञानिक प्रबंध एवं परम्परागत प्रबंध में अंतर (181) वैज्ञानिक प्रबंध आन्दोलन को प्रभावित करने वाली विचारधाराएँ (182) हेनरी फयोल का योगदान (183) डेलर का योगदान (190) डेलर तथा फयोल-एक तुलनात्मक अध्ययन (194) वैज्ञानिक प्रबंध के सिद्धान्त (196) वैज्ञानिक प्रबंध के मूल आधार (208) वैज्ञानिक प्रबंध में लाभ (210) वैज्ञानिक प्रबंध की आलोचना (213)

को जा सकती। यहाँ से यह ध्यान रखना चाहिए कि पाश्चात्य देशों में अनीपचारिक संगठन काफी भीमा तक अनीपचारिक होता जा रहा है लेकिन भारत जहाँ विकासशील देश में ऐसा नहीं है। यहाँ मुख्य कारण यह है कि पाश्चात्य देशों में संगठनात्मक प्रवाह की गति बहुत तीव्र रही है। भारत जैसे देशों में उसकी तीव्रता में घीमापन है निर्बलता है। पाश्चात्य देशों में उदाहरण के लिए कार्य के बाद अनेक संगठनात्मक समस्याओं के समाधान का कार्य करते रहते हैं लेकिन भारत में शायद ही एक कार्य इनके द्वारा किए जाते हैं।

सामाजिक मनोवैज्ञानिक या मानववादी दृष्टिकोण अथवा विचारधारा को विस्तार से समझने के लिए हम पृथक केन्द्रीय शीपको के अन्तर्गत मानवाप्य प्रतिबन्धों विशेषताओं संगठन से मानवाप्य मानवीय व्यवहार और सामाजिक वातावरण संगठन में सामाजिक सम्बन्ध मानव सम्बन्धों की प्रकृति और संगठन मानव सम्बन्धों पर हाथों प्रयोगों और कुछ अन्य प्रयोगों पर विचार करना होगा।

अनीपचारिक संगठन (Informal Organisation) की अवधारणा पर पूर्व अध्याय में अनीपचारिक संगठन के प्रकृति में विचार कर चुके हैं। संकेत रूप में हम यहाँ पुनः दोहरा सकते हैं कि अनीपचारिक संगठन यह मानकर बनता है कि कार्य करने वाले मनुष्यों के 'प्रतिबन्ध' का संगठन के स्वरूप एवं प्रवृत्ति पर प्रभाव अवश्य पड़ता है। एक प्रभावी अध्ययन इस प्रकार व्यवहार कर सकता है कि उसके अधीन कार्य करने वाले लोग केवल आज्ञाकारी मानकर बनकर रह जाएँ। इसके विपरीत कभी-कभी अधीनस्थ मनचारे भी इसका प्रभावशाली 'प्रतिबन्ध' बना सकते हैं कि अध्ययन की शक्तियों का प्रयोग उस कार्यकारी द्वारा ही किया जाता है। प्रायः ऐसा होता है कि यदि किसी व्यक्ति की सहाय्य अधिक सम्पन्न है तो उसे स्थान देने का सपना के अनीपचारिक रूप में अनुकूल परिवर्तन भी किया जाता है। कोई भी अनीपचारिक यात्रा चाहे वह रितनी भी योग्यता एवं कुशलता के साथ बनायी जाए उस समय तक महत्त्व नहीं रखती जब तक कि परिवर्तित वातावरण एवं परिस्थितियों के अनुसरण वह अपने अपने समाधानित न कर ले। दूसरे शब्दों में अनीपचारिक संगठन को उपयोगी एवं प्रभावशाली बनाने के लिए यादा बहुत अनीपचारिक बनना पड़ता है। अनीपचारिक व्यवहार प्रायः अनीपचारिक संगठन के रित स्थानों की पूर्ति करता है।

मानव सम्बन्धों पर कुछ प्रयोग एल्टन मेयो के निष्कर्ष

(Some Experiments on Human Relations)

Conclusions of Elton Mayo

(मानव व्यवहार पर उसके चरित्र सादृश्यों मानवाप्य सूक्ष्म समाज व्यवस्था आदेश परम्परा एन एस ही अन्य तत्त्वों का जो प्रभाव पड़ता है वह संगठन में भी उसकी विशेषताओं को एक नवीन मांड देने का कारण बन जाता है।)

- ⑥ चेस्टर बर्नार्ड का संगठन विश्लेषण ✓ 220
(Organisation Analysis—Chester Barnard)
व्यक्ति और संगठन (220) औपचारिक संगठन की परिभाषा (221) अनौपचारिक संगठन (224)
- 7 हाथान प्रयोग—अनौपचारिक संगठन की व्यवस्था अभिप्रेरण ✓
एटन मेयो मन्त्रालय तिकट के योगदान के विशेष सन्दर्भ में अनुशासन 227
(Hawthorne Experiment Concept of Informal Organisation Motivation—Morale with Special Reference to Elton Mayo Mc Gregor Likert)
मानव सम्बन्ध दृष्टिकोण अनौपचारिक संगठन पर बन भयवा संगठन का सामाजिक मनोवैज्ञानिक दृष्टिकोण अनौपचारिक संगठन पर बन (228) मानव सम्बन्ध पर कुछ प्रयोग एटन मेयो के निष्कर्ष (231) हाथान प्रयोग (232) वैज्ञानिक प्रबंध एवं मानव सम्बन्ध की तुलनात्मक विश्लेषणा (240) औपचारिक एवं अनौपचारिक मायताओं के बीच मर्म मय (243) मानव सम्बन्ध वादियों की संरचनावादियों द्वारा आलोचना (243) संगठन के प्रति एक सतुलित एवं पूर्ण दृष्टिकोण (246) अभिप्रेरणा मय एवं परिभाषा (248) अभिप्रेरणा के तत्त्व या विशेषताएँ (250) अभिप्रेरणा के उद्देश्य (252) अभिप्रेरणा का मुद्दा स्वस्था की अनिवार्यता (252) अभिप्रेरणा के प्रकार (253) राष्ट्रीय मर्म प्रायोग तथा भारतीय राष्ट्रीय उत्पादनता परिषद् द्वारा प्ररणा स्वस्थाओं के सम्बन्ध में सिफारिशें (256) अभिप्रेरणा का मन्त्र (258) अभिप्रेरणा प्रक्रिया (258) अभिप्रेरणा योजना शुरू करने की वांछनीय शर्तें (261) अभिप्रेरणा के सिद्धांत अथवा अभिप्रेरणा सम्बन्धी विचारधाराएँ (263) आवश्यकताओं की क्रमबद्धता का सिद्धान्त अथवा अभिप्रेरणा का मैल्सो का सिद्धांत (264) अभिप्रेरणा आरोग्य सिद्धांत अथवा अभिप्रेरणा का हजबग का सिद्धांत (269) अभिप्रेरणा तथा एक्स एव वाई का सिद्धांत अथवा अभिप्रेरणा का मैकग्रगर का सिद्धान्त (271) अभिप्रेरणा के मर्म सिद्धान्त (275) अभिप्रेरणा के मर्म अथवा दिव्यता (281) मनोबल अथ एवं परिभाषा (286) मनोबल की विशेषताएँ (288) मनोबल महत्त्व एवं प्रभाव या परिणाम (289) मनोबल को प्रभावित करने वाले तत्व अथवा मनोबल के निर्धारक तत्व या घटक (292) मनोबल के मर्म (294) मनोबल के प्रकार (295) मनोबल को विकसित करें (296) मनोबल का

प्रयोगात्मिक नेता बना हुआ था। उस कमरे में उसे समय दिया गया कि वह जितना चाहे और उसने सगठन के छात्रों की पूरी तरफ ध्यान दिया था। उसने मुझसे वह सब अधिक ध्यान दिया जाता था। इस प्रकार का यह समूह पर उसका सर्वाधिक निम्न था। वह काम का सम्बन्ध करना की सामर्थ्य रखता था तथा वह भीमा सन सगठन के अन्य कार्यकारिणों के सामने वह धाने समूह का बन्ना बत जाता था। स ११ में उसने एक सामाजिक समूह के रूप में कार्य करने में मजदूरी की तापना की। इस अध्ययन में यह दिया गया कि एक पारमैन का ध्यान समूह पर अधिक प्रभाव नहीं था और उसे समूह के उन छात्रों को मानकर चलना पड़ता था जिन पर नियंत्रण रखने की उसमें क्षमता की जाती थी। छात्र के प्रयोग में यह स्पष्ट कर दिया कि यदि एक पारमैन ध्यान सापको माय तथा ध्यान पर की सत्यता बनाता चाहता है तो उस ध्यान नतृत्व का प्रयोग मानव सम्बन्ध का अनुसार करना होगा।

एक समूह पर नतृत्व के प्रयोग का विचार अध्ययन निषिद्ध तथा हार्वर्ड द्वारा किया गया था।¹ यह अध्ययन कट लैबिन के निर्देशन में सन् 1930 में प्रारम्भ अध्ययन शुरू करने की एक कड़ी थी। इस अध्ययन में नतृत्व के प्रसार का अध्ययन किया गया था। तीन प्रकार के नेताओं का बन्ना बतला तथा उद्योग के चार बन्ना के निर्देशन का काम सौंपा गया। उनमें से एक नेता सत्तावादी (Authoritarian) था। उसे समूह की कार्यवाही का निर्देशन करना था। प्रजातांत्रिक नेता को निर्देशनकारी सुझाव देने में बानकी का प्रोत्साहन देना था तथा समूह में भाग लेता था। तीसरे प्रकार का नेता यत्तिवादी विचारों का था। इसका काम था समूह के सदस्यों में ज्ञान का प्रसार करना। उसने समूह के कार्यों में बहुत कम भाग लिया तथा भावनात्मक रूप से बहुत कम सम्बद्ध रहा।

एक प्रयोग का लक्ष्य था कि विभिन्न समूहों में सामाजिक वातावरण का परीक्षण किया जाय तथा यह देखा जाय कि नेता के परिवर्तन से समूहों तथा उनके यत्तिवादी सदस्यों पर क्या प्रभाव पड़ता है। साथ ही यह भी मान्य करना था कि नतृत्व के विभिन्न प्रकारों ने समूह के कार्यों को किस प्रकार प्रभावित किया। समूह के सदस्यों में उच्च स्तर की लोकप्रियता शक्ति एवं बुद्धि प्राप्त करने के लिए प्रतिदिन की। प्रयोग के समय धनक वाता का मूकन अवलोकन किया गया। उदाहरण के लिए यह जानने की चेष्टा की गई कि जब नेता बगला छोड़कर चला जाता था तो समूह के सदस्य किस प्रकार व्यवहार करते थे। प्रयोग के परिणाम स्वरूप भारी अन्तर सामने आया। प्रजातांत्रिक नतृत्व के अधीन रहने वाले समूह में भावना सम्बन्ध बहुत गहरे और निरन्तरपूर्ण हो गए तथा उसके सदस्य समूह के

1 R. Lippitt and W. L. White, An Experimental Study of Leadership and its Effects.

का माध (298) मनोव्रन और अभिप्ररणा (300) मनावन और उपायता (301) मनोव्रन की नष्ट या प्रभावित बनाने वाले कार (302) भारतीय सभ्यता में मनोव्रन की प्रभावित करने वाले तत्व (302)

8. प्रशासनिक व्यवस्था—निर्णय प्रक्रिया (एच साइमन) 05

(Administrative Behaviour – Decision Making Simon)

प्रशासनिक व्यवहार (305) प्रशासन में निर्णय प्रक्रिया (312) निर्णय प्रक्रिया प्रकृति एवं क्षेत्र (31) निर्णय प्रक्रिया अथवा दृष्टिकोण (314) निर्णय प्रक्रिया के तत्व या भेद (320) निर्णय करने की प्रक्रिया के चरण (321) प्रथम चरण समस्या को पहचानना समस्या और स्वीकार करना (322) निर्णय करने वाले (322) निर्णय कब लिये जाए (338) निर्णय के प्रकार (339) निर्णय करने की समस्याएँ एवं सीमाएँ (343) निर्णय करने का आधारभूमि (347) निर्णय प्रक्रिया के प्रभावक तत्व (352) निर्णय प्रक्रिया के अध्ययन का एक प्रतिमान मॉडल (361) निर्णय प्रक्रिया और हर्बर्ट साइमन (366)

9. प्रबंध की अवधारणा और उसकी प्रविधियाँ 37

(Concept of Management and Its Techniques)

प्रबंध का अर्थ एवं व्यवस्था (373) प्रबंध की विशेषताएँ (376) प्रबंध की प्रकृति (378) प्रबंध का क्षेत्र (389) प्रबंध के सिद्धांत (391) प्रबंध विज्ञान की आवश्यकता (394) भ्रान्त में प्रबंध की आवश्यकता एवं महत्व (396) प्रबंध की सीमाएँ (402) प्रबंध के स्तर (403) प्रबंध का प्रशासन एवं समन्वय में स्तर (405)

10. सत्ता 411

(Authority)

सत्ता की प्रकृति (412) सत्ता का अर्थ (412) सत्ता के कार्य (42) सत्ता के स्रोत (428) निरव्यवस्था प्रजातांत्रिक सत्ता (428) सत्ता के अर्थ (430) सत्ता का आराधन (435)

11. नेतृत्व 439

(Leadership)

नेतृत्व की आवश्यकता और महत्ता (439) नेतृत्व का अर्थ एवं प्रकृति (441) नेतृत्व से सम्बन्धित विचारधाराएँ (447) नेतृत्व की

किया जाएगा। दूसरे शब्दों की अवधारणा परिवर्तन की आवश्यकता समझाई उनका प्रभाव समझाए और उनसे यह कहा कि वे कुछ प्रतिनिधि चुन लें जो प्रशिक्षण कार्यक्रमों का निर्माण करने में सहायता कर सकें। तीसरे शब्दों की भांति यह बताया गया कि परिवर्तन हो रहा है तथा क्या हो रहा है किन्तु इस प्रपक्ष में सभी सदस्यों से यह कहा गया कि नए कार्यों का रूप एवं योजना निर्माण तथा पुनः प्रशिक्षण कार्य में सहायता देने के लिए योगदान दें।

प्रयोग के परिणामों ने यह स्पष्ट कर दिया कि दिन का समूह न पुनः प्रशिक्षण एवं कार्यक्रमों की योजना बनाने जैसे कार्यों में योगदान किया था व बड़ी जल्दी ही परिवर्तन के साथ समापनोन्मुख हो गए जबकि प्रथम समूह के मजदूर ऐसा न कर सका। दूसरे तथा तीसरे समूहों ने अपने उत्पादन का बना दिया जबकि पहला प्रपक्ष ऐसा नहीं कर पाया उसका उत्पादन घटने लगा। तृतीय समूह ने जिनका पूर्ण योगदान था द्वितीय की तुलना में बड़ा काम किया। इसका प्रतिरिक्त प्रथम समूह में प्रत्येक व्यक्ति द्वारा किया गया घटनाएँ घटीं जबकि शेष दो प्रपक्षों में ऐसा कुछ भी नहीं हुआ।

बाद में प्रथम समूह के साथ एक दूसरा प्रयोग किया गया। प्रथम की दार इस समूह के लोगों का उनका कार्य बदलने के लिए बाध्य किया गया किन्तु प्रथम उन्होंने पुनः प्रशिक्षण की योजना एवं अन्य कार्यक्रमों में बसा ही सक्रिय भाग लिया जसा कि तृतीय प्रपक्ष के लोग न पूर्व प्रयोग में लिया था। परिणाम प्रभावित रहा। उत्पादन की मात्रा में वृद्धि हुई तथा समूह के सदस्यों के मन में सन्तुष्टि बढ़ा। इस प्रयोग द्वारा यह सिद्ध हो गया कि पहले उनके द्वारा परिवर्तन का जो विरोध किया गया था वह इस समूह के सदस्यों के व्यक्तित्व के कारण नहीं हुआ था। संचार का महत्व (Importance of Communication)

अनेक प्रयोगों तथा मेलों और लेखों के सेखों द्वारा मानवीय सम्बंध के दृष्टिकोण से विभिन्न स्थितियों के बीच संचार पर बहुत जोर दिया। यह कहा गया कि संगठन के निम्न कमचारियों को यह बताया जाए कि निश्चित कार्य क्यों किया जा रहा है। उच्च अधिकारियों द्वारा निम्न स्तरों की प्रक्रिया में निम्न अधिकारियों द्वारा जागृता के महत्व पर विशेषकर जन विषयों में जो उनकी प्रभावित करते हैं जोर दिया गया। नेतृत्व के प्रजातन्त्रात्मक स्वरूप का समर्थन किया गया क्योंकि इसमें संचार व्यवस्था अधिक सक्रिय होती है अधिकारविक्रम लोग भाग ले सकते हैं और साथ ही यह स्वेच्छाकारी न होकर यावपूर्ण होती है तथा मजदूरों के बवल कार्य से ही नहीं उनकी समस्याओं से भी सम्भावित रहती है।

इन प्रयोगों ने बहुत समय तक अनेक विचारों का ध्यान आकर्षित किया तथा लोकप्रिय साहित्य में इनका पर्याप्त प्रकाशन किया गया। मानव सम्बंधों के इनसे निष्कर्ष निकाले गए। कई हजार कार्यवाहिकाओं ने तथा निम्न स्तरों के सुपरवाइजरों

आवश्यकताए (452) नेतृत्व के प्रकार (455) नेता के कार्य (462)
 नेतृत्व व आवश्यक गुण (469) भावी नेताओं का विकास (474)
 नेतृत्व व स्वल्प अथवा श्रमियाँ (476)

12 पयवेक्षण एवं नियन्त्रण

482 ✓

(Supervision and Control)

पयवेक्षण का अर्थ (482) पयवेक्षण के कार्य (483) पयवेक्षण की
 है (484) पयवेक्षण कैसे करें (485) अच्छे पयवेक्षण की
 विशेषताए (487) नियन्त्रण अर्थ (488) नियन्त्रण व्यवस्था के
 आवश्यक तत्व (490) नियन्त्रण प्रक्रिया (491) नियन्त्रण की
 विशेषताए (493) नियन्त्रण का महत्व (494) नियन्त्रण के प्रकार
 (495) नियन्त्रण का क्षेत्र (497) नियन्त्रण का विस्तार (499)
 नियन्त्रण के सिद्धान्त (505) नियन्त्रण की तकनीकें विधियाँ
 साधन अथवा उपकरण (507) नियन्त्रण की सीमाएँ (515)

13 समन्वय

516

(Co ordination)

समन्वय का अर्थ (517) समन्वय का सहयोग (519) समन्वय का
 महत्व अथवा समन्वय क्या किया जाए (520) समन्वय की प्रकृति
 (522) समन्वय की तकनीक अथवा विधियाँ (523) समन्वय की
 पूर्व शर्तें (528) क्या समन्वय एक स्वाभाविक प्रक्रिया है (532)
समन्वय के सिद्धान्त (534) समन्वय के रूप (535) समन्वय की
 बाधाएँ (536) समन्वय और नियन्त्रण (538)

14 सम्प्रपण अथवा सन्देशवाहन

542

(Communication)

सम्प्रपण का अर्थ (543) सम्प्रपण के उद्देश्य (546) सम्प्रपण का
 संगठन एवं क्षेत्र (547) सम्प्रपण के माध्यम (551) सम्प्रपण की
 प्रभावशीलता को बढ़ाने वाले तत्व (552) सम्प्रपण की कठिनाइयाँ
 या उसकी प्रभावशीलता को घटाने वाले तत्व (553) सम्प्रपण के
 प्रकार (556) मौखिक लिखित एवं सांकेतिक सम्प्रपण (556)
 औपचारिक एवं अनौपचारिक सम्प्रपण (561) नीच की ओर
 ऊपर की ओर एवं समतल सम्प्रपण (563) औद्योगिक सम्प्रपण
 की प्रासंगिकता (564)

15 लोक सम्पर्क

568

(Public Relations)

लोक सम्पर्क की व्याख्या (569) सूचना प्रचार और लोक सम्पर्क
 (570) प्रशासन और लोक सम्पर्क (572) लोक सम्पर्क स्थापित

आधारित होना चाहिए और य श्रमिका के लिए लाभप्रद होनी चाहिए। श्रमिका को इस बात का स्पष्ट भान होना चाहिए कि उन्हें पारितोषण दिया गया है अथवा क्या नहीं दिया गया है ?

अवित्तीय अभिप्रेरणण (Non monetary Motivation) वे दैनिक अभिप्रेरणण होनी हैं जो श्रमिका की आवश्यकताओं को सन्तुष्ट करती हैं। श्रमिका के लिए मुना अतिरिक्त है किंतु यह भी आवश्यक है कि उनकी मनोवैज्ञानिक और सामाजिक आवश्यकताओं को सन्तुष्ट हो अतः प्रबंधका को चाहिए कि श्रमिकों को इन आवश्यकताओं को पूर्णतः सन्तुष्ट अवश्य अभिप्रेरणण दें। यदि एक ओर मुना के रूप में वित्तीय अभिप्रेरणण दी जाए और दूसरी ओर मनोवैज्ञानिक तथा सामाजिक सन्तुष्टि के लिए अवित्तीय अभिप्रेरणण भी दी जाए तो दाना के संयोग से औद्योगिक उत्पादकता की समस्या का प्रभावी समाधान निकल सकता है। अवित्तीय अभिप्रेरणण श्रमिका का मुना मन दी जाकर अथवा किसी रूप में दी जाती है। इस प्रकार की अभिप्रेरणणों के पञ्चस्वरूप श्रमिका की अनुपस्थिति और अत्यावरण में कमी आती है तथा प्रबंधक एवं पयव्यक्त अपने नतुष्ट के उत्तरदायित्वों का आसानी से निर्वाह कर सकते हैं। काय भाषा में सुधार होने से स्वस्थ मनोवैज्ञानिक वातावरण का विकास होता है जिससे उद्योग में शान्ति की स्थापना होती है और उत्पादन क्रियाएँ अधिक गतिशील बनती हैं। अवित्तीय अभिप्रेरणणों के प्रमुख प्रारूप हैं—भय का अभाव नौकरी की सुरक्षा किए गए कार्यों के बारे में साम्यता प्रबंध में सम्भागिता पदान्तरित के अवसर अधिकार का प्रत्यायोजन अज्ञा नेतृत्व काय में गव भावना की अनुभूति उपनम में कमचारी की व्यक्तिगत स्थिति के प्रति आदर कमचारियों को सम्मति देने का अधिकार सामाजिक प्रतिष्ठा प्रशंसा या दण्ड आदि।

(स) व्यक्तिगत एवं समूह अभिप्रेरणण —इन दोनों अभिप्रेरणणों (Individual and Group Incentives) के रूप में भी वित्तीय और अवित्तीय दोनों प्रकार हो सकती हैं। व्यक्तिगत अभिप्रेरणण में किसी कमचारी अथवा श्रमिक को काय के प्रति अधिक प्रोत्साहित करने के लिए व्यक्तिगत रूप में अभिप्रेरणण दी जाती है। इन अभिप्रेरणणों के मुख्य उदाहरण हैं—प्रशंसा पत्र प्रमाण पत्र सम्मान विकास के अवसर नौकरी की सुरक्षा आदि। समूह अभिप्रेरणण जसा कि नाम से स्पष्ट है किसी समूह से सम्बंध रखती है अर्थात् ये अभिप्रेरणण किसी एक कमचारी को न दी जाकर सभी कमचारियों को (समूह को) दी जाती है। इनके मुख्य उदाहरण हैं—साम्य महभागिता सुभाषण यवस्या समितियों का निर्धारण विभागीय पारितोषण अधिलाभाष आदि।

किसी भी उद्योग में चाह वह निजी क्षेत्र का हो चाह नाव क्षेत्र का व्यक्तिगत अभिप्रेरणणों से अनेक लाभ प्राप्त होते हैं यथा—कमचारी को अधिक काय करने

करने व माध्यम (574) भारत में लोक सम्पत्क मशीन १ (574)
सरकारी नाक सम्पत्क म सामान्य विचारणीय ब तें (५76)

(16) केन्द्रीकरण विवेकीकरण ✓ 580

(Centralization Decentralization)

केन्द्रीकरण और विवेकीकरण का अर्थ (580) विवेकीकरण और
प्रयायोजन म अंतर (583) विवेकीकरण क रूप या प्रकार
(584) अधिकार सत्ता व विवेकीकरण का माया के निधारक लव
(585) विवेकीकरण क सिद्धान्त (590) विवेकीकरण के लाभ
(591) विवेकीकरण की सीमाएं एवं कठिनाइयाँ (592) - छात्रों
का केन्द्रीकरण (593) केन्द्रीकरण क लाभ (593) कर्मायकरण
के दाप (595) उद्योगों का फनाब और विवेकीकरण (598)
विवेकीकरण क कारण (599)

(17) प्रयायोजन या भारापण ✓ 602

(Delegation)

प्रयायोजन अथवा भारापण की प्रक्रिया (603) प्रयायोजन अथवा
भारापण का महत्व (604) प्रयायोजन अथवा भारापण क
सिद्धान्त (605) प्रयायोजन अथवा भारापण क दाप
(606) सत्ता के प्रयायोजन क रूप (607) प्रयायोजन की
सीमाएं (610) सत्ता का प्रयायोजन कैसे किया जाए? उदाय (613)
प्रयायोजन की बाधाएं (615) एक अन्दा प्रयायोजन (18)

18 सहभागी प्रबन्ध समूह गतिशीलता ✓ 621

(Participative Management Group Dynamics)

सहभागी प्रबन्ध (621) सहभागी प्रबन्ध की आलापना (622)
समूह गतिशीलता की अवधारणा (624)

(19) प्रबन्ध के आधुनिक प्रतापन आटोमेशन साइबरनेटिक्स ✓ 627

(Modern Aids to Management Automation Cybernetics)

आटोमेशन (627) साइबरनेटिक्स (628) पट (629) सी पी एम
(632) पट एवं सी पी एम का प्रयोग (633)

प्रनावली

(University Question & A)

635

भय एवं दण्ड का सिद्धान्त आधुनिक युग में उचित नहीं समझा जाता। यह सिद्धांत औद्योगिक क्रांति के प्रारम्भिक चरणों में जब श्रमिक रोगशाला की सजा में भटकते फिरते थे और भूखा मरने से बड़ा सफल सिद्धि प्राप्त और सीनिए पत्रापत्रियों की शोषक प्रवृत्ति का दृष्टांत मिला। उस समय श्रमिकों की दशा इतनी दौन होन थी कि वे एक-दूसरे की प्रवृत्ति व्यवस्था के प्रति आक्रामक न उठाकर चुपचाप काम करते रहते थे। आज भी यद्यपि अनेक विज्ञान के परम्परागत सिद्धांत का समर्थन करते हैं तथा व्यवसायिक मान्यता यह भी है कि भय एवं दण्ड में श्रमिकों काय के लिए अभिप्रेरित न होकर हताशाहित होत हैं। इस सिद्धांत को प्रयोग में लाने से कमचारियों और श्रमिकों को काय क्षमता तथा उत्पादकता पर प्रतिकूल प्रभाव पड़ता है। यह एक ऋणात्मक अभिप्रेरणा (Negative Motivation) है जिसका उपयोग यथासाध्य नहीं किया जाना चाहिए।

(7) पुरस्कार सिद्धांत (Reward Theory)—यस सिद्धांत का प्रतिष्ठान धार्मिक प्रवृत्ति के जगदात्ता एफ डब्ल्यू टेनर ने दिया था। उसके अनुसार पुरस्कार तथा काय की उत्तम दशाएँ कमचारियों का समता देती हैं तथा प्रमत्तचित्त तथा सत्पुत्र कमचारियों अधिक काय करने के लिए अभिप्रेरित होते हैं। कमचारियों को जितना अधिक पुरस्कृत किया जाएगा उतना ही अधिक काय करने का प्रेरित होगा। टेनर ने इसी विचार के आधार पर विभेदप्रणाली प्रणाली (Differential Piece Rate System) के अनुसार मजदूरों को भुगतान का सुझाव दिया था। पुरस्कार सिद्धांत में कार्यो के विशिष्टीकरण विवक्षीकरण और यंत्रीकरण पर ध्यान दिया जाता है ताकि मानवीय प्रवृत्ति का अधिकतम उपयोग हो सके। टेनर ने यह भी विचार प्रकट किया कि मोक्षिक अभिप्रेरणा संस्था में कायरेत व्यक्तियों काय के प्रति इच्छा और उत्साह जाग्रत करने की दृष्टि से महत्वपूर्ण हैं और पदवृद्धि के लिए उन्हें आधार बनाना चाहिए।

आधुनिक प्रवृत्ति विज्ञानों के मतानुसार पुरस्कार एक उत्तम तत्व तो है किन्तु अभिप्रेरणा का साधन नहीं। यह शक्ति का कथन सत्पुत्र प्रदान कर सकता है उस अभिप्रेरणा प्रदान नहीं कर सकता। पीटर एफ लॉर के शब्दों में मोक्षिक पुरस्कारों से सत्पुत्र अभिप्रेरणा का निष्पत्ति प्राप्त नहीं है। आज के युग में प्रयोगिक अभिप्रेरणा का भी उतना ही महत्वपूर्ण ध्यान है जितना कि मोक्षिक अभिप्रेरणा का।

(8) करट तथा स्टिक सिद्धांत (Carrot and Stick Theory of Motivation)—यह सिद्धांत भय एवं दण्ड तथा पुरस्कार विचारों का परिवर्तित और मध्यावस्थित रूप है जो इस बात पर बल देता है कि दण्ड तथा पुरस्कार दोनों के समोबन से कमचारियों को अभिप्रेरित किया जा सकता है। इस सिद्धांत के अनुसार विविध काय के लिए कमचारियों को पुरस्कृत किया जा सकता है पर माय ही

1

लोकप्रशासन एक सामाजिक विज्ञान, भारत में लोक प्रशासन के अनुशासन का विकास

(Public Administration as a Social Science
Development of Discipline of Public
Administration in India)

लोक प्रशासन आधुनिक शासन व्यवस्था का केन्द्र बिंदु है।¹ विकासशील और विकसित दोनों ही प्रकार के देशों के लिए मुनियोजित और सुचारु लोक प्रशासन अनिवार्य है। एक पुलिस राज्य के क्षेत्र में निकल कर राज्य सत्ता व्याप्यो कल्याणकारी राज्य के क्षेत्र में प्रवेश करती जा रही है लोक प्रशासन का महत्व बढ़ता जा रहा है। डिमॉक (Dimock) ने ठीक ही लिखा है कि वर्तमान समय में लोक प्रशासन व्यावहारिक रूप से हमारे समस्त जीवन और कार्यों पर छा चुका है तथा वह हमारी सभ्यता का मूलधार बन गया है। लोक प्रशासन आधुनिक सभ्य समाज का अंग है जिसमें राज्य के उस स्वरूप ने जन्म लिया है जिस हम प्रशासी राज्य (Administrative State) कहते हैं।

जटिल समाज की चुनौतियाँ जैसे जैसे लोक प्रशासन पर नए उत्तरदायित्व डालती हैं वैसे-वैसे ही यह एक अध्ययन विज्ञान (Academic Discipline) के रूप में ब्यस्क हाता हुआ प्रबंध विज्ञान (Management Science) की ओर उन्मुख जा रहा है। दूसरे शब्दों में जिस तरह लोक प्रशासन राजनीति विज्ञान से पृथक हुआ उसी तरह विशेषीकरण के प्रभावों ने प्रबंध विज्ञान का लोक प्रशासन से पृथक कर दिया है।

लोक प्रशासन आज के समाज में एक ऐसी गत्यात्मक शक्ति है जिसमें लोगो का प्रभावित होने का लचीलापन भी है और लोगो का नतुब करने की क्षमता भी। इस समाज की एक अत्यधिक स्याई शक्ति कहा जा सकता है क्योंकि राजनीतिक सरकारें बदलती रहती हैं पर प्रशासन उस दृष्टि से वनाचिन ही बदलता

तथा भरावा हो सकते हैं। ऐसी स्थिति में संगठन के निर्णयों की सीमा अधिक है और संगठन जितना बिगान और जितना महत्वपूर्ण एवं सांख्यिकिक रूप से होता है उतना ही उसके निर्णय में अधिक जटिल होते चले जाते हैं। संगठनात्मक दृष्टि से ना संगठन का निर्णयकारी यंत्र जिस प्रकार का तब स्थापित करता है वह निर्णय प्रक्रिया की वैज्ञानिकता एवं निर्णय की गुणवत्ता और समीक्षा से प्रभावित करता है। संगठन की कुछ उपनिधियाँ होती हैं जिन्हें सामान्यतः न गिना (Givens) का नाम दिया है। इसी प्रकार नीति और नेतृत्व के कुछ गुण (Shoulds) होते हैं और दिये गए तथा गुण (Givens and Shoulds) में निश्चित उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए तत्परता बढ़ाना पड़ता है। इस तानमूल की बढ़ते में जो प्राकृतिक काम में आई जाती है उसे ही निर्णय प्रक्रिया कहते हैं। इन निर्णय प्रक्रिया के विभिन्न चरण होते हैं जो तार्किक रूप में एक दूसरे से सम्बद्ध हैं और उनकी उद्देश्यपरकता इस प्रक्रिया को वैज्ञानिक बनाती है।

निर्णय लेने की प्रक्रिया के चरण

(The Steps of Decision Making Process)

निर्णय प्रक्रिया प्रशासन को अनुशासित करने वाली एक राजनीतिक प्रक्रिया का प्रतिबिम्ब माना जा सकता है। जिन राजनीतिक अवस्थाओं में राजनीतिक निर्णय एक या कुछ पक्षों से व्यक्तिगत हैं वहाँ प्रशासन का निर्णय क्षेत्र भी सीमित प्रभाव में हो सकता है। इसी तरह जनतांत्रिक राजनीतिक व्यवस्था (Open Decision Model) उन्मुख निर्णय प्रक्रियाओं को जन्म देती है। विलसन और एलेक्सिस ने इन गुण और उन्मुख प्रशासनिक निर्णय प्रक्रियाओं का समीक्षित अध्ययन किया है और उनकी मायमा है एक सीमित निर्णय प्रक्रिया (Closed Decision Model) में जबकि निष्पक्ष तत्त्व (i) विकल्पों के ज्ञात (ii) विकल्पों की प्राथमिकता के निश्चय, और (iii) उत्पादन क्षमता पर निर्णय दान को अधिकतम बर्ताने के प्रयासों पर निर्भर करते हैं। इसके विपरीत एक बहुविकल्पकारी खुले प्रतिमान (Multiple Choice Open Model) में उद्देश्य पूर्वपरिभाषित नहीं मान जाते और विकल्पों की लोच तथा प्राथमिकता के निर्णय भी हर बार विचार विनिमय और परिस्थितियों के बदलने में बदलते रहते हैं। दूसरे शब्दों में, निर्णय का उन्मुख प्रतिमान मानक ज्ञान और आचरण की प्रणालि पर अधिक बल देता है जबकि खुले प्रतिमान में उपयोगिता के प्रसूचक (Utility Index) कुछ ऐसे स्वयं सिद्ध प्रत्यक्ष होते हैं जो यह मानकर चलते हैं कि निष्पक्षता उपयोगिता का सही अर्थ जानना है। प्रशासन की दुनिया में उन्मुख निर्णय प्रतिमान अधिक अधिक लोकप्रिय होत जा रहे हैं क्योंकि वे निर्णय प्रक्रिया की यथावतता तथा निष्पक्षताओं की क्षमताओं से परिचित करके निर्णय प्रक्रिया के अध्ययन में अधिक महत्व अर्पित और तत्त्वों की समझ का बोध करा पाते हैं।

है। यह कानून में कोई प्रतिशयोक्ति नहीं हाथी कि एक देश का जीवन उसका प्रशासन के गुणों के अनुरूप बन जाता है और कोई भावकल्याणकारी राय जिसकी अधिक व्यवस्था योजनाबद्ध है और जिसका संविधान गणतन्त्रीय है विस्तृत तथा एकीकृत ढांचे वाले प्रशासन के बिना नहीं चल सकता।¹

लोक प्रशासन का अर्थ

(Meaning of Public Administration)

लोक प्रशासन की व्याख्या संकुचित और व्यापक दोनों ही रूपों में की गई है। इसका अर्थ के स्पष्टीकरण और विवेचन के लिए यह स्वाभाविक है कि लोक एवं प्रशासन दोनों शब्दों में निहितार्थ छूट जाए। लोक या पब्लिक शब्द की व्याख्या तीन अर्थों में की जा सकती है। प्रथम तो वह जो व्यक्तिगत नहीं (Non Private) है दूसरे ऐसा विषय जो समाज के एक बहुत बड़े वर्ग को छूता हो अथवा प्रत्यक्ष या अप्रत्यक्ष रूप से प्रभावित करता हो तथा तीसरे ऐसा कार्य जो चाहे एक ही या कुछ व्यक्तियों का ही प्रभावित कर किंतु वह प्रभाव इतना गम्भीर हो कि सारा समाज उसकी उपेक्षा न कर सके। इस प्रकार पब्लिक शब्द व्याख्या की दृष्टि से कठिनाई होती हुए भी मोटे तौर पर समाज के उन कार्यों को अपने में समाविष्ट करता है जो मूलतः सामाजिक हैं। उदाहरण के लिए एक व्यक्ति का भोजन करना उसका प्रादुर्भाव कार्य है किंतु यदि वह जहर खाकर आत्महत्या करता है तो यह तुरन्त सामाजिक बन जाएगा।

प्रशासन शब्द अंग्रेजी शब्द Administer का हिंदी रूपांतर है और यह अंग्रेजी शब्द लैटिन भाषा के Ad + ministrare शब्दों की संधि से बनता है जिसका शाब्दिक अर्थ है काम करवाना (Getting things done)। प्रत्येक प्रशासक स्वयं तो कार्य करता ही है किंतु उसे प्रशासक इसलिए कहा जाता है कि वह औरों से भी काम करवाता है। दूसरे शब्दों में प्रशासन बनाने के लिए जब काम करवाया जाता है तो स्वाभाविक है कि उन कार्यों के लिए योजनाएं (Planning) बनाई जाएं योजनाओं की क्रियाविधि के लिए संगठन (Organisation) स्थापित किए जाएं उन संगठनों में कर्मचारियों (Staffing) की नियुक्ति की जाए फिर उन्हें दिशा निर्देश (Direction) दिए जाएं उनके कार्यों का समायोजन (Co-ordination) किया जाए और अंत में प्रतिवेदन (Reporting) व्यवस्था और बजट (Budget) प्रणाली द्वारा उन्हें नियंत्रित किया जाए। इस सारे उपक्रम को प्रशासन की तकनीकी भाषा में पास्टकोरब (POSDCORB) कहा जाता है। उद्देश्य का दृष्टि से प्रोसेड्योरिज्म (POSDCORBING) प्रशासन है और यह तरह-वापस अर्थ में उसे

हा नहीं रखती तो इस निष्ठा में उसे धाने नहीं बनता चाहिए। यदि कानून के अनुसार वह कुएँ बना तो सकती है किन्तु इसके लिए उस उच्च अधिकारिणी प्रथम अधीनस्थ पचायतो से पूछना चाहिए तो ऐसी स्थिति में कोई नियम लेने से पूर्व उस अपनी इन सीमाओं के अनुसार व्यवहार करना होगा। इन ब्रह्मानिक सीमाओं पर विचार करने के प्रतिरिक्त वह पचायत समिति यह भी देखेगी कि क्या उसका बजट इतना है कि कुएँ बनवाए जा सकें। उसकी शक्ति पर किसी प्रकार की सीमाएँ न होने पर भी यदि समिति का बजट पर्याप्त न हो तो वह किसी प्रकार का नियम नहीं ले सकती। यदि बजट में क्तिना घन है कि कुएँ बनवाए जा सकें तो नियमित द्वारा तीसरी बात यह जाएगी कि क्या वह व्यवहार लोकाचार (Mores) के अनुरूप रहेगा। यदि गांव की प्रतिष्ठित और रूढ़िवादी जनता यह कहे कि प्रमुक्त स्थान पर प्रथम प्रमुक्त समय में या प्रमुक्त रूप से कुएँ का निर्माण नहीं किया जाना चाहिए तो उस समिति का नियम नेतृत्व समय में सारी बातें ध्यान में रखनी होगी और उसका निर्णय यथासम्भव इनके अनुरूप रहेगा। लोकाचार के विरुद्ध लिए गए नियमों का वह विरोध का कारण बनत हैं। उसके फलस्वरूप लोक प्रशासन जन-महत्या से बचने हो जाता है और जन विरोध के कारण प्रपयश का भंग भी बनता है।

जो कुएँ बनाए जाते हैं उनका किनारा महत्व होता है जनता के लिए कितने उपयोगी है जिस स्थान पर उन्हें भिन्न किया जा रहा है क्या वहाँ पानी निकलेगा यदि दूसरे स्थान पर उन्हें खोला जाए तो क्या अधिकतम जनता लाभान्वित हो सकेगी प्राप्ति व ता से सम्बंधित सभी की जानकारी करत व परचाही ही समिति को अन्तिम नियम देना चाहिए। तथ्या की जानकारी ऐतिहासिक सन्दर्भ में की जा सकती है। उसके लिए यह देखना जरूरी है कि पहले जब कुएँ बनाए गए थे तो वे कहाँ खोदे थे और उनका उपयोग कितना हुआ। कुछ खुदवाले समिति के सम्स्या का किनारा उठाते हैं तथा गांव व ता में व किनारा मोरेल उठाने कर सकते हैं। उसके प्रतिरिक्त नवीन कुआँ के निर्माण से भविष्य किम प्रकार उभलनेगा इस सम्बन्ध में अनुमान किया जाता भी जरूरी है। जब से व यन्त्र को विचारित किया जाएगा तो उच्च अधिकारी गांव समूह एवं अधीनस्थ अधिकारी प्रादि का जो प्रभाव पड़ेगा उसके सम्बन्ध में भी पहले से साधना जरूरी है। स प्रकार पचायत समिति द्वारा दिया जान वाला निर्णय अनेक तत्वों को ध्यान में रखने पर जार देता है। इन सब तत्वों के आधार पर दिया गया निर्णय कपना पर आधारित न होकर वास्तविकता के धारान पर होगा। भारतीय प्रशासन की प्रातीचना करत समय प्रायः यह कहा जाता है कि उसका लिए जाने वाले निर्णय विषयपरक (Subject) अधिक होते हैं साथ ही व जाति धर्म भाषा प्रदेश की सीमाओं में वध कर पक्ष तत्पूर्ण बन जाते हैं।

निर्णय लेने के तरीके का एक अन्य समाधान व्यवहारवादी या द्वारा प्रस्तुत

उद्देश्य प्राप्त और उद्देश्य निधारण (Goal getting and Goal setting) की एक कला और विज्ञान कहा जा सकता है।

उपयुक्त दृष्टिकोणों में स किती की भी पूरण उपेक्षा नह का जा सकती। डिमाक तथा कार्निग का कथन है कि अध्ययन के रूप में प्रशासन उन सरकारी प्रयासों के प्रत्येक पहलू का परीक्षण करता है जो कानून और लोकनीति का पालन करने के लिए किय जा रहे हैं। एक प्रक्रिया के रूप में इसमें व सभी चरण सम्मिलित हैं जो कार्य सन्धान अधिकार सत्र प्राप्ति करने से अपना अंतिम दृष्टिकोण जान तक निधारित करता है (विन्सु इसमें कार्यक्रम के निधारण में उस संस्थान का भाग यदि कोई हो तो भा मुख्य रूप से सम्मिलित है) एवं व्यवसाय के रूप में यह किसी सांसाजिक संस्थान में दूसरों के कार्यों का संगठन और संचालन करता है।¹

सारांश यह है कि वास्तव में दोना शब्द (लोक-प्रशासन) मिलकर सांसाजिक जीवन में सम्बन्धित महत्त्वपूर्ण प्रश्नों के विषय में लोक प्रशासन का नाति निमाण और नीति क्रियाविति का अर्थ स्पष्ट करते हैं। उदाहरणार्थ विन्सु (Wilson) की परम्परागत भाषा के अनुसार लोक प्रशासन कानून के विस्तृत एवं व्यवस्थित प्रयोग (A detailed and systematic application of law) का ही दूसरा नाम है। विन्सु का यह परिभाषा कानून के प्रयोग और उसमें विस्तार तथा व्यवस्था पर बल देती है और कि विन्सु कानून को नीति का पर्यायवाची मानता है। एक अन्य लेखक प्रिफ्नर (Piffner) भा लोक प्रशासन का निश्चित उद्देश्य की पूर्ति के लिए कार्य करने की एक प्रणाली बतलाता है।² उन भी विज्ञान की परिभाषा जो बहुत कम समय से आधारभूत परिभाषा मानी जाती है लोक प्रशासन का इन शब्दों में प्रस्तुत करती है— लोक प्रशासन में वे सभी क्रियाएँ सम्मिलित हैं जिनका उद्देश्य वृद्ध सत्ता द्वारा निधारित लोकनीति का पूर्ण करना अथवा लागू करना (The fulfilment or enforcement of public policy) जाना है।³ हर्बर्ट सांमन (Simon) तो लोक प्रशासन को राष्ट्रीय राजकीय तथा स्थानीय सरकारों की कार्याकारी शाखाओं की सभी गतिविधियों का पर्यायवाची मानता है।⁴ लोक प्रशासन का कुछ और प्रमुख परिभाषाएँ निम्नलिखित हैं—

लोक प्रशासन वह प्रशासन है जिसमें मुख्यतः कानून व्यवस्था स्थानीय शासन की क्रियाओं से होता है।⁵ —पर्सो मर्क्क्वीन

1. *Goal getting and Goal setting*

2. W Wilson *The Study of Administration* Political Science Quarterly 1941 pp 481-566 See also Political Science Quarterly Vol 12 pp 197-231 1887

3. J M Piffner and Presthus *Public Administration* p 3

4. L D White *Introduction to the Study of Public Administration* p 1

5. Simon and Others *Public Administration* p 7

6. Percy McQueen *Journal of Public Administration* Vol III p 281

प्रथम, यह एक अधीनस्थ तथा उसके अध्यक्ष के बीच की क्रिया हो सकती है। ऐसा तब होता है जब एक कार्यकर्ता के मन में कोई सुझाव उत्पन्न होता है और वह उस अपने अध्यक्ष को देना चाहता है। दूसरे, यह अधीनस्था के एक समुदाय तथा उनके अध्यक्ष के बीच क्रिया प्रतिक्रिया का रूप धारण कर सकता है। यह उस स्थिति में होता है जब अध्यक्ष अपने अधीनस्था का एक साथ ही एक सामान्य समस्या पर तत्पर करने के लिए या कुछ सुझाव प्रस्तुत करने के लिए आमंत्रित करे।

यद्यपि टेनिसबाम तथा मासारिक यह मानते हैं कि तीसरे सामान पर अधीनस्था के योगदान की सम्भावना नहीं है किन्तु फिर भी साइमन एवं उनका अनुयायी का यह मत भी उल्लेखनीय है कि कोई भी अध्यक्ष जब निम्न सेता है तो उस पर संगठन के कार्यकर्ताओं एवं बाह्य परिस्थितियों का बहुत अधिक प्रभाव पड़ता है। यह प्रभाव प्रायः अप्रत्यक्ष होता है और कभी कभी यह अध्यक्ष की इच्छा से भिन्न प्रथम विपरीत भी होता है। इस प्रकार व योगदान को एकान्वी होने के कारण सभी मामलों में योगदान नहीं कहा जा सकता क्योंकि दोनों ही सम्भावित रूप समान रूप में रहते हैं।

प्रशासनिक प्रक्रिया के सम्भावित लाभ

(The Possible Advantages of the Democratic Pattern)

निम्न लेने की यह व्यवस्था जिसमें उच्च अधिकारी एवं अधीनस्थ अधिकारी सहयोगपूर्वक कार्य करते हैं तथा सामान्य व अनुसार योगदान करते हैं अपने कुछ लाभ रखती है। यही कारण है कि उच्च अधिकारी अपने अधीनस्थों के सुझावों को सुनने के लिए उत्सुक रहता है तथा कई बार स्वयं पहले करके निम्न की प्रक्रिया में उच्च योगदान करने के लिए आमंत्रित करता है। योगदानपूर्ण एवं सामूहिक रूप से लिए गए निर्णयों का महत्त्व एवं उपयोगिता का आधार वह आवश्यकता है जिसके अनुसार एक अध्यक्ष को वैधिक निर्णय देना चाहिए तथा लिए गए निर्णय के सम्भावित परिणाम अधिक से अधिक लक्षणीय एवं कम से कम अप्रत्याशनीय हों। निम्न के क्षेत्र में कम से कम जोशिल उद्देश्य की दृष्टि से अध्यक्ष यह उचित समझता है कि संगठन व अन्य समस्याओं के समाधान के योगदान प्राप्त करता रहे।

टेनिसबाम तथा मासारिक ने प्रशासनिक प्रणालियों के रूप में योगदान के विभिन्न लाभों का वर्णन किया है जो मुख्य रूप से इस प्रकार हैं—

✓ यत्किन्तु रहति—जब अधीनस्थ कार्यकारी व अनुभव करते हैं कि संगठन के निर्णयों में उनका भी कुछ योगदान है तो संगठन के कार्यों में वे अधिक से अधिक व्यक्तिगत ध्यान देते रहते हैं और पूर्ण रहति व साथ उनको सफल बनाने की दिशा में प्रयास करते हैं। उनके परिणामस्वरूप संगठन के कार्यों के परिणामों की

प्रशासन का सम्बध काय करने से है । नाक प्रशासन प्रशासन वनान

वा व अश ह ननका सम्बध शासन से ह अन इसका सम्बध मूलत कायकारणी से हा जाना है कयाक कायकारणी ही शासकीय कायों का करने के लने उतरदायी होती है । हलाक अवस्थापनका और नायपालनका से भी सम्बधन कुछ समस्या लोव प्रशासन के सेत्र मे आती हैं । ¹ —सूयर गुलन

✓ प्रशासन का काय करना ह और ननस प्रकार राजनातन वनान नीतनयो क ननमाण हेतु जनता की इाा को सगठन करन के सर्वोत्तम साधना की सान करना है उती प्रकार लोक प्रशासन का वनान उन नीतनयो के ननयावयन की सर्वोत्तम रीतनयो की सान करता है । ² —मरमन

लोक प्रशासन का काय जनता के प्रय ना म समवय की स्यापना करना काय कराना ह ताक नह अनने नननन उश्या अनवा धेया की प्राप्न करने क लने मलकर काय कर सके । प्रशासन म उन ननयाभा का मम वेश हाता है आ अनधनक प्रावनधनक अनवा कयापन हाती हैं कया—सानजननक स्वास्थ्य की ननता और कायनात का ननमाण आनन । उसम हवार और सानो कायननताओं के कायों का प्रबध ननननन और अनधीसन भी नननन है । इी म उनके प्रय ना म वयवस्या और अनना आनी है । ³ —पनननर

प्रशासन का सम्बध सरकार के कया तथा कस से है । कया का अनय वनय-वस्तु से है अनया एव सेत्र का तकनीकी नान आ प्रशासको का काय करने की सामध्य प्रदान करता है । कस प्रबध की तकनीकी है अनया वे सनद्वान्त नननके अननुसार सहकारी योननामें सफल बना जाती हैं । दोनो ही अनपरन्याय ह और दोना के ननलने से ही प्रशासन की स्यापना होती है । ⁴ —नननन

✓ लोक-प्रशासन बहुरूपीय है और इसका परनभापा करना अनयन कठन है । सरकार के वदलते हए कायों के सननन म ही इसे समभा आ सकता है । —नननन

नाक प्रशासन की ये परनभापायें कुछ व्यापक तथा कुछ सकीण दृष्टनकाण लने हुए हैं । कुछ परनभापायें लोक प्रशासन की प्रवृत्तन के बारे म सकीण ननदु सेत्र के बारे मे व्यापक दृष्टनकोण वाली हैं और कुछ ऐसी हैं आ प्रशासन की प्रवृत्तन और सेत्र दोना के सम्बध म नापक नाय कायम करती हैं । लोक प्रशासन के व्यापक दृष्टनकोण वाली परनभापायें आनन ज्यादा माय हैं कयोक लोक प्रशासन का हन ननसी भौतनक वनान की भातन सुननननन तरीको से परनभापनत नही कर सकत और न ही उसकी सवमाय स्पष्टतम सीमा रेखा सनन सवते हैं ।

1 L Gull k & L Unwick Papers o th Science Adm nstration p 191

2 Jouro l of Public Adm nstratio Vol I No 3

3 Pfltn r Public Administration p 6

4 Am ncan Poln cal Science Rev ew Vol XXXI pp 31 32

3 **यावपूर्ण व्यवहार (Just Behaviour)**—जब किसी अधिकारी को अतिरिक्त रूप से मनुष्या की नियायो का नियमित करना होता है तो उसका नियम यावपूर्ण व्यवहार के कुछ मापदण्ड स्थापित किए जाते हैं। सरकारी व्यवस्था में सच ही यह मौलिक सिद्धांत होता है कि जब सरकार नियमन करती है तो ऐसा करने समर्थ वह शक्ति के अधिकारों का यथोचित सम्मान देती है। नियम बनाने एवं उनका लागू करने का तरीका स्वयं-यावपूर्ण नहीं होना चाहिए वह मानून द्वारा स्थापित प्रनिया के अनुकूल होना चाहिए। कमचारियों पर लागू होने वाले नियम यावपूर्ण तथा समान होने चाहिए। उनमें किसी के प्रति पक्षपात नहीं भक्तवना चाहिए। प्रत्येक प्रत्येक विभागों में एकसा काय करने वाले दो कमचारियों को समान भतन प्राप्त होना चाहिए।

4 **यक्तिगत मूल्य (Personal Values)**—ऊपर जिन मूल्यों का बखान किया गया है वे समूहनात्मक हैं। क्योंकि वे समूहना का लक्ष्य प्राप्ति की श्राव सकेत करते हैं। एक अतिरिक्त कमचारों के व्यक्तिगत मूल्य भी नियम का प्रक्रिया पर बहुत प्रभाव डालते हैं। उदाहरण के लिए उसके काय की शक्ति इस बात से भी तय की जाएगी कि उसमें सामान्य कितनी है तथा वह स्वयं कितना उन्माद कर रहा है? यक्ति समूहना के नियमों का प्राय अपन उन्माद के आधार पर चयन प्रथवा प्रवृत्त रूप से मूलांकन करता रहता है जैसे—बखान बुद्धि या अज्ञानता अज्ञानता तथा उच्च अधिकारियों के साथ सम्बंध भौतिक श्राव तथा उन्माद प्रकार के प्राय प्राप्ति। य यक्ति के कायों को प्रभावित करते रहते हैं।

एक समूहना का अस्तित्व एवं सफलता बहुत कुछ इस बात पर निर्भर होती है कि उसके कमचारों एवं नागरीदार पर्याप्त रूप से समूहना के मूल्यों के अनुसार काम करें। समूहना के व्यवहार में व्यक्तिगत मूल्य तब बीच में आते हैं जब यक्ति का व्यवहार समूहना के मूल्यों की भावों के साथ सम्पूर्ण है। उदाहरण के लिए एक निरीक्षक किसी यक्ति का अनुत्तरदायित्वपूर्ण स्थिति में इसलिए रख सकता है क्योंकि वह उसका मित्र है। सकारात्मक रूप से समूहना यह प्रयास करता है कि कमचारों अपने व्यक्तिगत मूल्यों को समूहना के मूल्यों के अनुरूप ढालें। इसके लिए यह उन लोगों को पारितोषिक एवं पुरस्कार प्रदान करता है जो समूहना के मूल्यों का भावें बढ़ाते हैं और उस व्यवहार के लिए दण्ड देता है जो उन मूल्यों के साथ सम्पूर्ण करता है। योग्यतापूर्ण काय करने वाले को का भतन बढ़ा दिया जाता है अधिक उत्पादन करने वाले को अधिक पारितोषिक दिया जाता है—य सभी उन भौतिक प्रकारों के उदाहरण हैं जो कमचारियों को समूहना द्वारा प्राप्त होते हैं। लोक प्रशासन के सुप्रसिद्ध विचारक बर्नार्ड (Chester I Barnard) का कहना है कि समूहना द्वारा यक्ति के लिए प्रदान किए जाने वाले मुख्य प्रकार निम्नलिखित हैं—

(1) भौतिक लानच—यन प्रथवा सामान।

वास्तव में लोक प्रशासन की सभी परिभाषाओं में आज नीति और उसकी क्रियाविधि पर बल दिया जाना लगा है। नीति मन्त्र किसी उद्देश्य के परिप्रेक्ष्य में बनाई जाती है तथा नीति के क्रियाव्ययन में गतिविधियाँ और कार्यान्वयन हानि स्वाभाविक है। अतः लोक प्रशासन का सम्बन्ध उद्देश्य, नीति और गतिविधि तीनों से है। तीनों में तानमेल बिगाना लोक प्रशासन है। जो लोग लोक प्रशासन की नीति विज्ञान (Policy Science) मानते हैं वे उस राजनीति (पार्लियामेंट) के समीप नै जाते हैं और उनसे भले में मन्त्रा और विधायक भी लोक प्रशासन हैं। उन तरह के दृष्टिकोण का प्रशासन का एकीकृत दृष्टिकोण (Integral View of Administration) कहा जाता है। इसके विपरीत जो लोक प्रशासन में केवल उच्च प्रकार के नियमों को ही मन्त्र देते हैं वे प्रशासन को एक प्रबंध-कला की दृष्टि से देखते हैं और उन्हें लोग का वे प्रशासक कहना चाहते हैं जो लोकी की दृष्टि में कार्य करवाने में वृत्तान्तिक दक्षता रखते हैं। उन प्रकार की विचारधारा को प्रशासन का प्रबंधात्मक दृष्टिकोण (Managerial View of Administration) की संज्ञा दी गई है।

मोटे तौर पर लोक प्रशासन सावजनिक नीति के निर्माण और कार्यान्वयन में पाँच बातों से सम्बन्धित है। पहला प्रशासन-यन्त्र या मशीन जिसे लोक प्रशासन के विद्यार्थी सगठन निम्नान्ता का नाम देते हैं। दूसरे पक्ति या सरकारी कर्मचारी जिनकी समस्याएँ लोक प्रशासन में कर्मचारी व्यवस्था (Personnel Administration) के नाम से जानी जाती हैं। तीसरा वित्त (Money) जिसकी व्यवस्था का नियन्त्रण और सञ्चालन वित्त प्रशासन (Financial Administration) कहा जाता है। चौथा प्रशासन में कुछ मानव संसाधन और ज्ञान होना है जिसे आज के प्रबंध विज्ञान (Management Science) के अन्तर्गत कार्याध्ययन (Work Study) पद्धति अध्ययन (Method Study) तथा सामग्री-व्यवस्था (Materials Management) कहते हैं। अन्त में प्रशासन में कार्य करने की कुछ प्रणालियाँ और पद्धतियाँ होती हैं जिन्हें प्रबंधात्मक तकनीक (Managerial Techniques) के नाम पर आज के प्रबंध वृत्तान्तिक यादों की संज्ञा देते हैं। सावजनिक वित्त और वृत्तान्तिक कार्य प्रणालियों का एक उद्देश्यपरक समन्वय और समुचित अनुवाद लोक प्रशासन का आज के युग का महत्त्वपूर्ण सामाजिक विज्ञान सिद्ध करता है। लोक प्रशासन एक नीति विज्ञान है एक व्यवसाय है मानवीय आचरण में सम्बन्धित सामाजिक गतिविधि है और कुन मिलाकर एक ऐसी प्रक्रिया है जो राजनीति का एक अविभाज्य अंग है। वह सरकार का प्रतिनिधित्व करता है और उसका प्रतीक भी माना जाता है। लोक प्रशासन में मानव आचरण का सामूहिकता के सदम में देखा जा सकता है और इस दृष्टि से नतृत्व सम्प्रणालि नियम प्रक्रियाएँ

अधिकार कर लिया है तो वह शक्ति सम्भवतः एक मजबूत भाषण द्वारा अथवा सन्देशों के विचारों से अपनी सहपति स्पष्ट करेगा। यदि उसकी राय अथवा सन्देशों के विचारों में तो वह मायबुद्धि रहने तथा कुछ बेचनी का अनुभव करेगा। इसी प्रकार सम्मेलन के दूसरे सभा की स्थिति का निर्धारण बहुत कुछ आसक्त प्रचलन एवं अवैदिक व्यक्तिगत प्रभावों द्वारा किया जाता है। सम्मेलन में प्रस्तुत प्रस्तावों का नाश तो नहीं शक्तिमत्ता नामक शक्ति के सम्मेलन में प्रस्तुत प्रस्तावों का नाश तो नहीं सम्मेलन के परिणाम बहुत कुछ समय से निश्चित किए जाते हैं कि उसकी प्रक्रिया में भाग लेने वाले सदस्य संतुष्ट से प्रत्येक प्रस्ताव को स्वीकृत करेंगे।

कुछ महत्वपूर्ण तथ्य प्रस्ताव

(Some Important Factual Motives)

सम्मेलन में प्रशासकीय निम्नलिखित तथ्य प्रस्तावों का प्रभाव अधिक पड़ता है उनका वर्गीकरण करना बड़ा कठिन है। प्रशासन में बाध्यकारी तथ्यगत बातों की विभिन्नता उनकी ही व्यापक होनी चाहिए जितनी सरकार द्वारा किया जा चुका है अथवा जितने प्रकार की तकनीकों का यह प्रयोग करेगी। योग्यता एवं ज्ञान द्वारा एक कमचारी विभिन्न स्थितियों के साथ सम्पर्क बनाए रख सकता है तथा उन पर विचार कर सकता है। यह योग्यता एवं ज्ञान तत्कालीन स्थितियों के प्रति प्राप्त ज्ञान वाली सूचना से भिन्न है। एक जगह पर अधिकारी को ज्ञान की प्राप्ति बुझाने का प्रशिक्षण प्रदान किया जाता है। उस पर यह कि वह वास्तविक प्राप्ति का सामना करे इस बात की सूचना होती चाहिए कि प्राप्ति का अर्थ है यह स्थिति भयानक है हवा तथा मौसम की स्थिति कसी है आदि। इस प्रकार तथ्य प्रस्ताव मुख्य रूप से दो भागों में विभजित हो जाती है—प्रथम समस्या का सामना करने की कमचारी की योग्यता एवं ज्ञान द्वितीय उस समस्या से सम्बन्धित विभिन्न सूचनाएं।

सम्मेलन के कमचारियों द्वारा ये दोनों प्रकार की प्रस्तावें भिन्न भिन्न रूप में प्राप्त की जाती हैं अतः इनके बीच अंतर करना महत्वपूर्ण है। यदि वे स्थायी योग्यता एवं कुशलता विकसित करना चाहते हैं तो वे ऐसा प्रशिक्षण एवं अनुभव के आधार पर ही कर सकते हैं। दूसरी ओर वे घटनास्थल की सूचना प्रत्यक्ष निरीक्षण अथवा अतः संचार माध्यम से ही प्राप्त कर सकते हैं। अनेक सरकारी अधिकारियों के कुछ निश्चित इकाइयाँ होती हैं जिनका कार्य यह देखना होता है कि कमचारियों का उनके कार्य से सम्बन्धित सभी सही सूचना प्राप्त हो रही रहे। प्रशिक्षण इकाइयाँ उनकी योग्यता एवं ज्ञान का विकास करती हैं बुद्धिपूर्ण इकाइयाँ सामयिक सूचना एकत्रित एवं प्रसारित करती हैं। ये दोनों ही आवश्यकताएँ सम्मेलनों में पर्याप्त सन्धि रहती हैं किन्तु अधिकांश बड़े नामक सम्मेलनों में भी ये व्यवस्था होती है।

कमचारियों के व्यवहार का प्रभावित करने वाले अनेक तथ्यात्मक

राष्ट्रवादी दृष्टिकोण और मनावन विज्ञान प्रशासन का राष्ट्रीयपुस्तका में स्थान पान रहे है।

लोक प्रशासन का क्षेत्र ✓

(Scope of Public Administration)

लोक प्रशासन के क्षेत्र के विषय में दृष्टिकोण उनमें ही भिन्न है जितने कि वर्तमान जीवन में लोक प्रशासन की भूमिकाओं के विषय में। राजनीति विज्ञान की भांति लोक प्रशासन के क्षेत्र की सीमा रेखा निर्धारित करना भी अत्यंत दुष्कर कार्य है क्योंकि—(1) लोक प्रशासन एक नया विषय है तथा एक क्रमबद्ध एवं व्यवस्थित ज्ञान के रूप में उसका जन्म हाल ही में धरती की घटना है। यद्यपि संयुक्तराज्य अमेरिका में इस विषय का काफी विकास हो चुका है तथापि भारत जैसे विकासशील देश से अभी यह विषय ज्ञान के एक पृथक् शास्त्र के रूप में अनेक दशकों में ही स्थान पा सका है। (2) लोक प्रशासन का एक विकासशील शास्त्र है तथा नाक-कायाकारी राज्य के क्षेत्र विस्तार के साथ ही लोक प्रशासन का क्षेत्र भी निरन्तर परिवर्तन परिवर्धन का और गतिशील है। (3) लोक प्रशासन के अन्तर्गत प्रशासन की परिभाषा पर विद्वानों में अभी तक मतभेद नहीं हो पाया है। कुछ विचारक प्रशासन के एकीकृत दृष्टिकोण के समर्थक हैं तो अन्य विचारक प्रवर्धमान दृष्टिकोण के हैं। इन प्रकार जहाँ प्रथम मत के अन्तर्गत लोक प्रशासन का क्षेत्र बहुत व्यापक हो जाता है वहाँ दूसरी विचारधारा उसे सीमित रूप में प्रस्तुत करती है। लोक प्रशासन के क्षेत्र के सम्बन्ध में मुख्यतः तीन प्रकार की विचारधाराएँ प्रचलित हैं—

✓ पोस्टकोरब (POSDCORB) विचारधारा

1 पाठ्य विषय की विचारधारा

3 समाजशास्त्रीय एवं मनावनान्तिक विचारधारा।

✓ पोस्टकोरब विचारधारा

लोक प्रशासन के पारम्परिकी तत्त्व जिन सकोण विचारधारा का पौरव कहा जाता है उसपर गुलिक के पोस्टकोरब (POSDCORB) का ही लोक प्रशासन का प्रमुख और एकमात्र स्रोत मानत है। पोस्टकोरब की रचना कुछ प्रसिद्धियों के प्रथम अक्षरों के मिश्रण से हुई है और यह अनेक निम्नलिखित क्रियाया का बोध कराता है—

P (Planning)—योजना बनाना या नियोजन करना। दूसरे शब्दों में इसका अर्थ है—कार्यों की रूपरेखा तैयार करना एवं निश्चित ध्येय की प्राप्ति के लिए नीतियों का निर्धारित करना।

O (Organization)—संगठन अर्थात् अधिकारी वरग के एक एक स्थायी ढाँचा का निर्माण करना जिसके द्वारा निश्चित उद्देश्य के लिए काम के उप विभागों

सत्ता और शक्ति (Authority and Power)

सत्ता भी शक्ति बहुत कुछ मिनन जुनन मात्र है। सभी-कृपा इनका पर्यायवाची शब्द के रूप में भी प्रयोग किया जाता है। लेकिन प्रश्न मन की भाषा में यह दावा करना अपना विज्ञापन ग्रहण करते हैं और एक के लिए दूसरे का प्रयोग नहीं किया जा सकता। इन दोनों में एक स्पष्ट अंतर यह होता है कि सत्ता का रूप एक प्रकार से कानूनी है जबकि शक्ति (Power) का रूप कानूनी नहीं आवश्यक नहीं है। शक्ति (Power) के बारे में अपने अध्ययन के आधार पर लॉसवेल (Lasswell) ने अपने विचार विस्तारपूर्वक प्रकट किए हैं। वे अपनी पुस्तक पावर (Power) में शक्ति-परिवार (Family of Power) में शक्ति के विभिन्न रूपों का वर्णन करते हैं। उनके कथनानुसार शक्ति और कुछ न होकर कबहुत एक प्रभाव है। शक्ति के कार्यों पर अनेक प्रकार के प्रभाव पड़ते हैं ये सभी प्रभाव शक्ति-परिवार के सदस्य हैं। जब शक्ति का कानून का रूप दे दिया जाता है तो वह सत्ता (Authority) बन जाती है। सत्ता का अर्थ उस विद्वत् है जहाँ पर नियम लिए जाते हैं। जब हम वास्तविक व्यवहार का निरीक्षण करते हैं तो हमका यह बात नहीं रहती कि यथायथ में नियम क्यों न रहा है। प्रशासनिक निष्ठा पर अनेक हम वादी प्रभाव पड़ते हैं जिनको प्रायः न स्वीकारा जा सकता है और न अनुभव किया जा सकता है। सत्ता की परिभाषा देते हुए कई विचारक यह मानते हैं कि सत्ता कानूनी रूप में नियम बन की शक्ति है। ✓

परम्परावादी विचारधारा में आज्ञा देने का अधिकार और आज्ञापालन का कर्तव्य जमीन में उत्पन्न स्थापित की गई था उनमें शक्ति का कानूनी रूप प्रदान होता है। जब औपचारिक (Formal) रूप में एक व्यक्ति का आज्ञा देने का अधिकार प्रदान कर दिया जाता है तो उसमें कानूनी स्वाकृति भवितव्य है। महासामाजिक तथा औपचारिक तरीका का कोई अन्त नहीं रहता। यह जटिल नहीं होता कि जिस व्यक्ति का आज्ञा देने का अधिकार प्रदान किया गया है उसमें आज्ञा देने की सामर्थ्य भी हो। आज्ञा देने की सामर्थ्य का अर्थ क्या जा सकता है। इस प्रकार जिस व्यक्ति के पास सत्ता है उसमें शक्ति का होता आवश्यक नहीं है। कई बार कुछ लोग शक्ति का प्रयोग बिना किसी सत्ता के भी करते हैं। शक्तिविहीन सत्ता के व्यवहार की तुलना एक कठपुतली से की जा सकती है। कठपुतली का जो भाग बायें हाथ है वह देखने बड़बड़ का तो ऐसा प्रतीत होता है कि स्वयं कठपुतली ही उस कर रही है किंतु यथायथ में उनका व्यवहार का सूत्रधार वास्तव में शक्ति होता है। उस उदाहरण में कठपुतली के पास सत्ता है पर शक्ति नहीं। जब संगठन का हम अध्ययन करते हैं तो ऐसे अनेक उदाहरण प्राप्त हो जाते हैं जबकि परम्परागत के उच्च अधिकारी जिनको औपचारिक रूप में अधिकार मिल रहा है उनका प्रयोग

की व्यवस्था की जाए उह कमबख्त किया जाए उनकी व्याख्या की जाए और उनमें सम्बन्ध स्थापित किया जाए।

S (Staffing)—कामिक पगठन या कर्मचारियों की व्यवस्था करना। ठमस शब्दों में उपयुक्त शक्तियाँ को विभिन्न पदों पर नियुक्त करना उनकी प्रशिक्षण देना तथा उनके लिए कार्य करना अनुवृत्त शास्त्रों का निर्माण करना अर्थात् मनुष्य का कामिक प्रबंध।

D (Directing)—निर्देशन करना। हमका अभिप्राय है जहाँ हम सम्बन्धी नियम बनाते हैं उनके अनुरूप कर्मचारियों को विभिन्न एवं सामान्य आदेश तथा सूचनाएँ देना तथा उनका अनुसरण करना।

Co (Co-ordinating)—समन्वय करना अथवा कथन विविध लोगों का परस्पर सम्बन्ध करना और उनमें समन्वय स्थापित करना अर्थात् उनमें परस्पर आच्छादन (Overlapping) तथा सुघटन को बचाना।

R (Reporting)—प्रतिवेदन या रिपोर्ट तैयार करना अर्थात् प्रशासकीय कार्यों की प्रगति के बारे में उन लोगों को सूचनाएँ देना जिनके प्रति कार्यपालिका उत्तरदायी है तथा निरीक्षण अनुसंधान अभियेयन आदि द्वारा इस प्रकार की सूचनाओं का संग्रह करना।

B (Budgeting)—बजट तैयार करना या वित्तीय प्रणाली। हमका अर्थगत धारणा है—वित्तीय योजना तैयार करना जिसमें किताब रखना प्रशासकीय विभागों का वित्तीय माध्यम द्वारा अपने नियंत्रण में रखना आदि। बजटिंग अपने व्यापक अर्थ में सम्पूर्ण वित्त प्रशासन को समाहित करता है।

पोम्बकाव विचार वगैरे की भावना कि योजना संगठन कर्मचारियों का निर्देशन कार्यों का समायोजन तथा नियंत्रण रिपोर्ट बजट की तैयारी आदि व मौलिक बातें हैं जिनका ज्ञान किसी भी प्रशासक के लिए अनिवार्य है और यदि पोम्बकाव का ज्ञान प्रशिक्षणों का मौलिक ज्ञान किसी व्यक्ति का है तो वह सभी प्रकार के संगठनों में किसी भी प्रकार के क्षेत्र का प्रशासन बना सकता है। व प्रशिक्षण अथवा प्रशिक्षण प्रशासन अर्थात् प्रबंध के सम्बन्ध में क्षेत्र पर समान रूप में लागू होती है। यह दृष्टिकोण लोक प्रशासन को एक विशिष्ट मकनीकी ज्ञान मानता है और इस दृष्टि से प्रभाव तथा पारिवर्तन एन्मिनिस्टेशन के अन्तर्गत क्षेत्रीय न मानकर पद्धतीय मानता है। पोम्बकाव का ज्ञान नाक प्रशासन का क्षेत्र मानने वाले यूरोप गलिक का ज्ञान ज्ञान पर आधारित है कि नाक प्रशासन एक विशिष्ट प्रकार का ज्ञान है जिस एक विज्ञान की तरह पढ़ा जाना चाहिए। आज ज्ञान विशिष्टीकृत ज्ञान के विचार को लेकर प्रबंध विज्ञान (Management Science) काय चल रहा है। पोम्बकाव विद्याशास्त्रों को प्रशासन का अभिप्राय मूलविदु मानता है तथा अमेरिका में प्रशासन सम्बन्धी अध्ययन में एक पीढ़ी से भी अधिक समय से यह विचार विद्येय प्रभावशाली रहा है।

किन्ती सगठन म विद्यमानता का उभय प्राप्त करन के लिए एक मौलिक कर्म यन् उठाया जा सकता है कि विज्ञान का सत्ता क औपचरिक पन्थापान म उच्च स्तर प्रदान कर दिया जाए अर्थात् उस एक मनी कुर्मी पर बठा दिया जाय जहाँ स उभय निगया का सगठन क मर मन्स स्वीकार कर सकें। जिन साठना का प्रक्रिया (Process) क आधार पर गठित किया जाता है उसम यन् गुण अपन प्राप्त आ जाता है जब किन्ती स सम्बन्धित मभी निगय एक न विभाग मर निग जात हैं ता यह सम्भव हा जाना है कि निगय मर का यन् म प्रकार निश्चित कर दिया जाए जिसम आवश्यक तकनीकी सामाना नी मर हा सक। जब निगय निग जात ह तो उसम अनक प्रकार की तकनीकी सहायता की आवश्यकता मरता है। यह सहायता उस समय प्राप्त नो हा सकती जब निगया का संचार मरता क प्रापचारिक पन् मापन तक हा सीमित रह। माइमल का मत है कि निगय मर म मभा प्रकार की विग मरता का नाम उठान क लिए यन् आवश्यक है कि सत्ता का औपचारिकता स मुक्त किया जाए। दवावा का सत्ता (Authority of Sanctions) की भाति विचरा की सत्ता (Authority of Ideas) की भी मगठन का सम्बन्ध करत क्षेत्र (Area of Acceptance) मर हा है जबकि बर्नी (Bernard) न उप मर का क्षेत्र (Zone of Indifference) कहकर पुकारा है। यदि उच्च अधिकारों द्वारा निगय मर निगय मर क्षेत्र स बाहर है ता उनका स्वीकार नही किया जाएगा। मही कारण है कि जब सत्ता मर उच्च अधिकारी मरत अपीनस्य का मरता दता है तो मर सत्ता का ध्यान रखता है कि मरता इस क्षेत्र स बाहर न हा। अधिकारिया का दाना मरिया क बीच का सम्बन्ध कवद मर क्षेत्र क अन्तर्गत ही रह सकता है। अधानस्य अधिकारिया की स्वीकृति का यह क्षेत्र प्रत्यक्ष सगठन म एक जसा नही होना मर न ही एक सगठन म भी सदा एक जसा मरता है। स्वीकृति क क्षेत्र का स्वरूप एक आकार निश्चित करन म अनक बाहरी दवावा एव तथ्या का प्रभाव मरता है।

परिस्थितियों का प्रभाव

(The Influence of Circumstances)

सगठन किन परिस्थितिया म बाध कर मर हा है तथा उभय मरता क नियम किस प्रकार न हैं, मरता मर भी यह निश्चित करन म मन्सवपूर्ण माय दता है कि सत्ता का प्रभाव किन्ती मरत्वपूर्ण मरता। उन्तरम क लिए मर एक एस मरमन को ले सकत हैं कि जिसकी मन्स्यता स्वाठा पर माधारित है तथा जिसक तथ्या का मरी प्रकार परिमापित नहीं किया मरता है। मर प्रकार के सगठन म स्वीकृति का क्षेत्र मरन्त सीमित मरता है। इसक विपरीत स्थिति सनिक सगठन म पाई जाता है। मनिक सगठन म व्यवहार की परम्पराए तथा उसम सम्बन्धित दवावा की

पोस्टकाबवाणी यह दृष्टिकोण आज अनवर दृष्टियों से अमाय अथवा अपूर्ण समझा जाता है—

प्रथम तो यह दृष्टिकोण इतना सकीर्ण है कि इस पर लोक प्रशासन शास्त्र से प्रकट होने वाला अधः पूर्वी तरंग लागू नहीं किया जा सकता। पोस्टकाब की प्रक्रियाएँ तो परिवार मना चर्च स्थानीय इकाइयाँ आदि कहीं भी देखी जा सकती हैं। अनसंगठन चलान का यह विशय तब लोक प्रशासन नहीं हो सकता।

दूसरे इस सकीर्ण क्षेत्रवादी दृष्टिकोण में यह दुबसता है कि सदन का ध्यान नहीं रहता। लोक प्रशासन में लोक हित लोक-कल्याण एवं लोक-उद्देश्य का ध्यान पोस्टकाब गतिविधियों के लिए आवश्यक है। अतः सदन से बाहर मौलिक ज्ञान अपूर्ण एवं हानिकारक हो सकता है। पोस्टकाब दृष्टिकोण लोक-उद्देश्य की चर्चा नहीं करता। अनसंगठन यह इसी तरंग लोक प्रशासन का सम्पूर्ण अर्थ नहीं है जैसे माना की तयारी करन मान का यात्रा नहीं करी जा सकता।

तीसरे मानव सम्बन्ध दृष्टिकोण के लेखकों का कहना है कि पोस्टकाब का लोक प्रशासन कहना प्रशासन का एक अत्यन्त निर्जीव शुष्क मृत चित्र प्रस्तुत करना है। हाथान प्रयोग (Hawthorne Experiments) के बाद लोक प्रशासन के क्षेत्र में यह सिद्धान्त शीकून हाना जा रहा है कि प्रशासन एक मानवीय कला है एक सामाजिक विधान है जिसमें नट (Nut) और बोल्ट (Bolt) का रूप नहीं दिया जा सकता। वस्तुतः पोस्टकाब की क्रियाएँ प्रशासन नहीं बल्कि प्रोजार मात्र हैं।

पाठ्य विषय सम्बन्धी विचारधारा

जो लेखक पोस्टकाब को बहुत संकुचित क्षेत्र मानते हैं उनकी यह भावना है कि लोक प्रशासन का क्षेत्र विषय की दृष्टि से निर्धारित किया जाता चाहिए तकनीक की दृष्टि से नहीं। लुइस मेरियम (Lewis Merriam) एक ऐसा ही लेखक है जो एक कच्ची की दा पलका (Blades) की तरह लोक प्रशासन के क्षेत्र में विषय और तकनीक दोनों को स्थान देता है। उसका कहना है कि किनी भी अभिकरण द्वारा प्रभावपूर्ण एवं बुद्धिमत्तापूर्ण प्रशासन कबल तभी सम्भव है जब उसकी विषय-वस्तु का भी प्रवृद्धा तब प्रवृत्त कर लिया जाए। प्रशासन का मुख्य लक्ष्य सजातीय क्रियाएँ (Like activities) हैं जो जनता के लिए व्यापक और विविध सेवा प्रस्तुत करती हैं जैसे—कानून एवं व्यवस्था शिवा स्वास्थ्य कृषि सामाजिक सुरक्षा आदि। तबना महत्वपूर्ण कार्य अथवा यथापक सेवाएँ पोस्टकाब प्रक्रियाओं में सम विष्ट नहीं होती।

पाठ्य विषय सम्बन्धी विचारधारा अथवा व्यापक-क्षेत्र के समर्थक लोक प्रशासन को नीति विज्ञान मानते हैं और विषय की दृष्टि से उसे विस्तृत कर सरकार की कार्यकारिणी के समकक्ष बना देते हैं। यह दृष्टिकोण लोक प्रशासन के क्षेत्र का सरकार की सम्पूर्ण गतिविधियाँ तक (Government in action) व्यापक बना

प्रतिबन्ध लग रहता है जिनका अग्रहणना करने पर उसका प्रभाव ना समाप्त हो ही जाता है साथ ही उनका अस्तित्व भी खतरे में पड़ जाता है वनमान पुष्प में अनेक तत्वों में सत्ता की स्थिति पर चर्चितकारी प्रभाव पड़ता है। इन प्रभावों के परिणामस्वरूप सत्ता प्रकृति अपने पूर्ववर्तिता में बहुत कुछ बदल चुकी है। सत्ता के विपरीतकरण की आवश्यकताओं में सत्ताधारी की स्वायत्तता की प्रकृति पर जो प्रभाव पड़ता है उसका कारण उसकी अस्तित्व पर अनेक सामान्य स्थापित है। यदि हम मध्य अमेरिकनियों के बंदत हुए उत्तराधिकारी का प्रभाव कायों के प्रभावों पर भी प्रभाव पड़ता है कि वे अपनी सत्ता के हस्तान्तरण कर। हस्तान्तरण प्रभाव प्रत्यक्ष या अप्रत्यक्ष (Delegation) की प्रक्रिया में सत्ताधारी की अनेक कार्यों का सम्पन्न करने में अनेक अर्थीनता का सत्रिय मन्त्रालय मंत्रियों के साथ व मन्त्रालय त्रिय रूप में किया जाता है इस पर मानव-सम्बन्धों का भारी प्रभाव रहता है।

हृत्पानरित सत्ता का प्रयोग करते समय ध्येयवा मत्त धारी की प्राप्ताप्रा का पालन करने समय संगठन व सम्पत्ति द्वारा जो व्यवहार किया जाता है वह वस्तु फल मन वगैरह तत्त्वा से प्रभावित रहता है। इसका अर्थ यह है कि वह पूरा रूप से बौद्धिक प्रकृति का नहीं होता। किसी भा परिस्थिति में बौद्धिक साधन पर अपनाना जो न बौद्धिक साधन केवल एक ही होता है। परमाणु विचार विमर्श व अन्य उन एक क प को करने का विषय लिया जाता है तथा वहीं सभी सदस्य साथ सम्मेलन किया जाता चाहिए। संगठन व वास्तविक व्यवहार का दर्शन पर पाया जाता है कि उनका व्यवहार प्रायः बौद्धिक विचारों पर टिका होता है। वास्तविक करने लगत है जिनका का बौद्धिक वाक्य नहीं बताया जा सकता। जब सत्ता की व्यवस्था का एक संगठन में स्थापित किया जाता है तो प्रायः मानवीय व्यवहार के स बौद्धिक एवं मनावन निष्पत्तियों पर जान नहीं लिया जाता। कई विचारों का मत है कि एक पक्षि जब अन्तः शक्ति व नियमों का स्वीकार करता है तथा उसकी प्राप्ताप्रा का पालन करता है तब उसका व्यवहार में विनियमन से कि प्रवृत्ति का सम्बन्ध नहीं रखता। मनावन केवल उस क्षेत्र का निश्चय करने में महत्वपूर्ण भाग लेता है जिसमें सत्ता का पालन किया जा सकता है किन्तु सत्ता का पालन करते समय व्यक्तियों का व्यवहार कसा जाया इस बात से मनावन का सम्बन्ध नहीं होता।

सत्ता एक मन्त्रिमण्डल के मध्य स्थित सम्व धा पर उत्त विचार अधिन सावक
न माय न्हा सिद्धाई देत । एक कारण यह है कि यदि हम जना का प्रभु कर
दता म स्थिति का स्पष्टीकरण नस किया जा सकता है जबकि उ च पत्र धन ो
क प्रदर्श का अलग-अलग व्यख्या की जाती है तथा उनका अग्रानस्थ पत्राधिकारिया
द्वारा विभाजन रूपा म समझा जाता है । उनको मन स्थिति न साधा पर हो उस
बात का निष्पन्न किया जाता है कि सत्ता न बादश को प्रभावित करत समय व

दिया जाता है। ये गतिविधियाँ अधिकतर वायव्यारिणी से सम्बन्धित हैं किन्तु विधायिका 'यामपालिका और जनता से उनके सम्बन्ध भा लोक प्रशासन के विषय हैं। लोक प्रशासन को इस तरह राजनीति और सरकार के निकट लाने वाले ये विचारक मानते हैं कि नीति विज्ञान ज्ञान के कारण लोक प्रशासन तीन प्रकार के कार्य करता है—पहला यह नीति निर्माण राजनीतिज्ञों का माध्यम प्रदान करता है, दूसरे यह नीति निर्माण और कार्यों की मरिक्ता को भरता है, एवं तीसरे, एक प्रक्रिया के रूप में यह अनवरत रूप में नीति का प्रभावित करता है। इस प्रकार लोक प्रशासन का क्षेत्र कब तक शुष्क तकनीकी के ज्ञान तक ही सीमित नहीं है बल्कि इसका क्षेत्र नीति निर्माण और व्यवहार से सम्बन्धित सभी गतिविधियों को गहराई में समझना और परखना है।

समाजशास्त्रीय एवं मनोवैज्ञानिक विचारधारा

एम. डब्ल्यू. के समन्वयन लक्ष्य इतना स्पष्ट बढ चुका है कि वे लोक प्रशासन का अध्ययन समाजशास्त्रीय एवं मनोवैज्ञानिक दृष्टि से करने लगे हैं। आज का लोक प्रशासन तकनीकी तथा विषय का ज्ञान मात्र न रहकर उन समग्र परिस्थितियाँ और बात-वचन को भी अपने में सम्मिलित करता है जिनके अन्तर्गत शासन प्रक्रिया चलती है। फ्रैंक रिम्म जो परिस्थिति विज्ञान सम्बन्धी (Ecological) अध्ययन का प्रवर्तक है कहता है कि लोक प्रशासन का भूय-व्यवस्था, मजदूर-व्यवस्था राजनीति संस्कृति तथा प्रतीक आदि को ध्यान में रखकर अध्ययन किया जाना चाहिए। तुलनात्मक प्रशासन के क्षेत्र में हेडी एवं स्टोक (Heady and Stoke) के प्रयत्न आज लोक प्रशासन की संस्कृति अथवा संस्कृति से आवद्ध लोक प्रशासन की प्रक्रियाओं पर बल देने हैं। अन्वेषण मनोवैज्ञान मानव-सम्बन्ध प्रशासकीय नेतृत्व आदि कुछ ऐसे विषय हैं जिनकी समाजशास्त्रीय स्थितियाँ के सन्दर्भ में ही ठीक प्रकार विवेचना की जा सकती है।

वास्तव में पोस्टकाब और पाठ्य विषय सम्बन्धी ज्ञान ही विचारधाराएँ एक-दूसरे की विरोधी न होकर पूरक हैं। पोस्टकाब का विचार प्रशासन के मूल तत्त्व पहलू पर और विषयवस्तु वाला विचार प्रशासन के व्यावहारिक पहलू पर जोर देता है। लोक प्रशासन के पूरा चित्र के लिये इन दोनों का होना समान रूप से आवश्यक है। यह कहना चाहिए कि लोक प्रशासन का अध्ययन क्षेत्र पोस्टकाब की धुरी से प्रारम्भ होकर एक अन्तर-वृत्त के रूप में ज्ञान की समावेशनीयता का अपने में आविष्ट करने लगा है। लोक प्रशासन आज काम-कर्मों का तकनीकी ज्ञान तो बनाता ही है किन्तु ये तकनीकें किन क्षेत्रों में किन स्थितियों में प्रभावशाली होती हैं—यह भी इसके क्षेत्र का एक अंग है। जो पोस्टकाब प्रणाली पुलिस प्रशासन पर लागू होती है वह विकास प्रशासन पर लागू नहीं होती। उस तरह विकास प्रशासन का जो स्वरूप पाकिस्तान में या थाइलैण्ड में है वह बना धाना और अर्जेंटिना से भिन्न है।

लोक प्रशासन का क्षेत्र आज अपने ज्ञान की यज्ञानिवृत्ता के विस्तार के लिए सम्बन्धित सन्तर्भों अन्तर-सन्तर्भों परिणामा और उनसे जन्म लेने वाली प्रक्रियाओं का भी अपने क्षेत्र के अन्तर्गत मानता है। लोक प्रशासन के क्षेत्र का यह विस्तार तीन चरणों में हुआ है। पहला तकनीकी ज्ञान दूसरा विषय सम्बन्धी ज्ञान एवं तीसरा सन्तर्भ और अन्तर-सम्बन्ध विषयक ज्ञान। मगठन नौकरशाही संवीच्य की समस्याओं तथा वित्त प्रशासन का जब लोक प्रशासन के अन्तर्गत अध्ययन किया जाता है तो उनका यह अध्ययन केवल सहायक न होकर हम दृष्टि से किया जाने लगा है कि सन्तर्भ सिद्धांत पर राजनीतिक सांस्कृतिक तथा मेशीय विषय के विशलीकरण का क्या प्रभाव पड़ा है। कुल मिलाकर लोक प्रशासन का क्षेत्र आज इतना विस्तृत हो गया है कि उसमें आज सरकार की सारी गतिविधियाँ और राजनीति के सारे अन्तर सम्बन्ध समा जाते हैं। क्षेत्र की दृष्टि से आज व्यक्तिगत तथा सामाजिक प्रशासन (Private and Public Administration) का अन्तर भी गौण होता जा रहा है। फेलिक्स ए नीग्रो (Felix A. Nigro) ने लोक प्रशासन के क्षेत्र के विभिन्न पहलुओं का सारांश निम्नानुसार देने की चेष्टा की है—

लोक प्रशासन

- (1) सरकारी ढाँचे में एक सहकारी वर्गीय प्रयत्न है
- (2) यह सरकार की तीनों शाखाओं (कार्यपालिका प्रवस्थापिका न्यायपालिका) तथा उनके पारस्परिक सम्बन्धों का अध्ययन करता है
- (3) यह सरकारी नीति के निर्माण में मन्त्रवृत्त योगदान देता है और इस तरह राजनीतिक प्रक्रिया का एक अंग है
- (4) यह नीति प्रशासन से अधिक मन्त्रवृत्त है और बहुत कुछ उनमें भिन्न भी
- (5) अध्ययन एवं प्रयोग के क्षेत्र में जहाँ ही वे वर्गों में यह मानवीय तत्त्व सम्बन्धी दृष्टिकोण में बहुत प्रभावित हुआ है तथा
- (6) समाज की सेवाएँ प्रदान करने में यह अनेक निजी व्यक्तियों और वर्गों में दृष्टि रूप में सम्बन्धित है।

लोक प्रशासन की प्रकृति एक सामाजिक विज्ञान

(Nature of Public Administration Social Science)

सामाजिक विज्ञान की दुनिया में यह विज्ञान प्रत्येक अध्ययन विषय के सम्बन्ध में चलता है कि उसका क्या माना जाय या विज्ञान। वास्तव में समस्या क्या बनाम विज्ञान न होकर क्या और विज्ञान होना की पूरकता को सिद्ध करने की है। ऐसी

को महत्व देने वाली विचारधारा द्वारा परिस्फुटितवाली दृष्टिकोण के महत्व को नहीं भुलाया जाता किन्तु इसका कहना है कि 'यत्किञ्चित् गुरु एव अनुसूत परिस्थितियाँ व साधन-साधन अनुयायियों की आवश्यकताओं को भी महत्व की मायता में सम्मिलित करना चाहिए। हमें के शास्त्र में अनुयायियों की आवश्यकताओं का सन्तोष करने की मायता का एक महत्वपूर्ण पहलू है।'¹

डेविस कीथ (Davis Keith) आदि लेखकों ने स्पष्ट किया है कि अनुयायियों का चरित्र एवं दृष्टिकोण नेताओं के माध्यम का निर्माण होता है। नेता और अनुयायियों के बीच का सम्बन्ध एक परिवर्तनशील सम्बन्ध है अर्थात् यह तभी तब रहता है जब तक कि अनुयायियों का स्वायत्तसिद्धि होता है। अनुयायी नेता को अपनी आवश्यकताओं की पूर्ति का एक सन्तोष साधन समझता है। जब भी कोई समस्या उत्पन्न होती है वह उसका सहारा ढूँढता है। एक समूह के सम्मुख अपने नेता का अनुगमन इसलिए करते हैं क्योंकि उन्हें ऐसा करने से सन्तोष तथा अवसम्पत्ति मिलती है। कोई भी व्यक्ति-समूह 'ता' के बिना एक इकाई के रूप में कार्य नहीं कर सकता।

किन्ती भी 'यक्ति' का जब एक व्यक्ति-समूह नेता मानता है तो ऐसा वह (यदि नहीं करता कि उस व्यक्ति में बुद्धि व न कुछ-ना सावि विशेषताएँ हैं) अर्थात् कारण यह है कि नेता के व्यक्तिगत गुणों का माध्यम से उस समूह को अपनी आवश्यकताओं की सिद्धि सिखाई देनी है। व्यक्ति का स्वायत्त दृष्टिकोण जो जीवन की एक वास्तविकता है प्रायः उस यह मोड़न के लिए प्रेरित करता है कि यदि कोई 'यत्किञ्चित् बुद्धिमान' है तो हमें करे इसमें क्या एक पड़ता है। जब तक उस व्यक्ति की बुद्धिमत्ता एक मनुष्य के हित-साधन में सन्तोषता प्रदान नहीं करती तब तक वह उसका महत्व मानने के लिए तैयार नहीं होता। सगठन के जीवन में भी इन सभी बातों का पूरा प्रभाव रहता है और इसलिए यदि कोई व्यक्ति नया बनना चाहता है तो उसे अधिकारिक तौर पर के स्वार्थों को सन्तोष करने की विशेषता का विकास करना होगा। एक व्यक्ति दूसरे के साथ किस प्रकार के सम्बन्ध रखता है इसका निश्चय हमें बतलाना होता है कि वह व्यक्ति पहले व्यक्ति के कितने काम निकालता है। अनुयायियों के दृष्टिकोण का अनुसार एक व्यक्ति के नेता बनने के आधार पर उस समूह के सदस्यों में एक समझौता किया जाता है। इस समझौते के अनुसार सभी सम्पूर्ण यह स्वीकार करते हैं कि प्रमुख व्यक्ति दूसरे की अपेक्षा उनकी आवश्यकताओं को अधिक पूरा कर सकता है अतः उसे नेता बनाया जाना चाहिए। नेता का उद्देश्य एक दूसरे रूप में भी हो सकता है जहाँ एक व्यक्ति अपने कार्यक्रमों एवं नीतियों को क्रियान्वित करने के लिए यह आवश्यक समझ कि उसे नेतृत्व

कोई कला नहीं है जिसका कोई वैज्ञानिक नियम न हो और जो प्रसार के से वह वैज्ञानिक को एक वैज्ञानिक सिद्ध किया जा सकता है। तानमहून स्थापन करने का प्रत्यक्ष प्रदर्शन है यह कहना उतना ही सही है जितना यह कि राजमहल अभियांत्रिकी विज्ञान का चयन है। अधोलो-14 अब बात पर जाना है तो वह विज्ञान की उपस्थिति है किंतु उसे कहा तब के ज्ञान वह चयन-वादी वैज्ञानिक से कलाकार अधिक है। मशीनकार का भी मशीन के स्वयं का अनुशासन वैज्ञानिक रूप में सीखना पड़ता है।

लोक प्रशासन कला के रूप में

डा. फाइनेर मोरिस कोहन मान्य विचारानुसार लोक प्रशासन का एक विज्ञान नहीं माना जा सकता। यथायथा विचारक के रूप में डा. फाइनेर मोरिस का यह कथन है कि लोक प्रशासन प्रत्यक्ष विज्ञान है प्रथम कला, यह बात भविष्य के विचार के लिए छोड़ देने चाहिए क्योंकि यह एक विवक्षित अध्ययन है जिसका वैज्ञानिकता समय के साथ बढ़ती जा रही है। एन. डब्ल्यू. ने प्रशासन को एक कला माना और उनका मत है कि प्रत्येक कलाकार की भांति प्रशासन का कलाकार भी हरीदा नहीं जा सकता। वस्तु स्थिति यह है कि लोक प्रशासन सर्व से एक कला विशेष के रूप में जाना माना जाता रहा है। लोक प्रशासन को उच्चतम कला की संज्ञा दी जा सकती है और उसका लिए वही तक दिए जा सकते हैं जो राजनीति को सर्वोच्च विज्ञान प्रथम विज्ञान मानने के समम धारण न दिए थे। एक प्रशासन का कला बनाने के लिए अनिवार्य है कि विशेष कौशल का विकास किया जाए। अनुविद्या चिन्कारी-मनिकान तथा ऐसी ही प्रत्येक कलाओं की भांति प्रशासन को भी सीखा जा सकता है। नीटिय का अध्ययन भविष्यवादी का निश्चित प्रवृत्त फज्जत का भाइन मकदरी भादि रचनाएं प्रशासन के कार्य की उत्तमता का दूर करने में महत्वपूर्ण हारर प्रशासकीय कृशकता का विकास करता है। ग्रान्थ टवीन ने माना है कि क्षेत्र में प्रशासन एक कला है।

लोक प्रशासन का जब कला कहा जाता है तो उसमें पांच बातें निहित होती हैं—

पहला कला एक व्यक्तिगत, व्यक्ति, समासाय और मनुष्य अनुभव है। कलाकार के अभाव में कला नहीं हो सकती है। उस जगह द्वारा नष्ट होता है जिसकी प्रतिभा प्रकृतिवत् रूप में निष्ठा विषय में मुहूर्त है। इसी प्रकार लोक प्रशासन समासाय में है। प्रशासन के कितने ही नियम बना लिए जाए प्रशासन एक ऐसी कला है जिस कृश लागू औरों की सुचना में अधिक प्रेक्षण से सम्पन्न करे।

दूसरा कला में सत्यम् शिवम् सुन्दरम् की अभिव्यक्ति होती है और यह विचार चला है कि कला कला के लिए प्रथम समाज के लिए है। लोक प्रशासन की अभिव्यक्ति है उसके उद्देश्य शिव (कल्याणकारी) और सुन्दर (सौन्दर्यपूर्ण) है।

सौन्दर्य उसे कलात्मकता देता है। प्रशासन प्रशामन के लिए है या जनता के लिए है यह विवाद प्रशासन की एक तथा कला मिद करता है जो यथार्थोन्मुख आदर्शवाद की ओर संवत करती है।

तीसरा प्रत्येक कला में एक सृजनात्मक अभिव्यक्ति होती है (Art is a creative beauty)। कला निर्माण है सृजन और सृजन द्वारा उत्पन्न वस्तुओं का परिचय कला कह सकते हैं। नोक प्रशामन चाहें कितनी भी भौतिक एवं समाज की जड़ बानों में सम्मिलित हो उसका मुख्य उद्देश्य एक नए समाज का रचना करना या उसके निर्माण में अपना योग देना है। प्रशासक का मुख्य एक कलाकार का मुख्य है और उसे अपने कार्य में बसा ही सन्तुष्ट मिलना है जसा एक कलाकार को अपनी कला का देखकर मिलना है। यदि प्रशासन द्वारा बनाए गए नियम अथवा सिद्धान्त व्यवहार में उपयोगी और सफल सिद्ध होते हैं तो यह उनका लिए औरों की बात है।

चौथा कला सिद्धान्त और व्यवहार के अन्तर्मन्त्र का बोध है। कला में अमूर्त में मूर्त रूप की अभिव्यक्ति होती है। नोक प्रशासन भी अमूर्त सिद्धान्त और व्यवहार की सामाजिक दुनिया का बोध प्राप्त जान वाली स्थिति का अध्ययन है। वह व्यवहार में सिद्धान्त बनाता है और सिद्धान्त को व्यवहार में लागू करता है। यह मानव जगत नोक प्रशासक का लिए एक प्रयोगशाला है जहाँ मानव व्यवहार और स्वभाव का अध्ययन करते हुए आवश्यकता और परिस्थितियों के अनुकूल नोक प्रशासन द्वारा नियम अथवा सिद्धान्त बनाए जाते हैं और तब फिर उन नियमों अथवा सिद्धान्तों को सम्मिलित मानव समाज पर व्यवहार में लागू करने का प्रयत्न किया जाता है।

पाँचवाँ प्रत्येक कला का अपना एक माध्यम एक साधन होता है। उदाहरणार्थ, चित्रकला का साधन रंग, संगीत का साधन स्वर, साहित्य का शब्द तथा भाव है। प्रशासन कभी कला के भी तीन मुख्य साधन हैं—प्रबंधन वह स्वयं को संगठन द्वारा प्रकट करता है तत्पश्चात् वह स्वयं को संगठन के उद्देश्यों द्वारा प्रकट करता है और फिर स्वयं का हित लोगों के सामाजिक एवं सांस्कृतिक परिवेश द्वारा स्वरूप प्रदान करता है। जिस प्रकार प्रत्येक वस्तु के लिए अपनी दृष्टि में संगीत, चित्रकला, शिल्पकला आदि की शक्तियों और स्वरूपों में परस्पर भिन्नता होती है अथवा ये सब एक दूसरे से कम या अधिक पृथक् होते हैं उसी प्रकार प्रशासन की शक्तियों और स्वरूपों में भी सब एक रूपता नहीं पाई जाती।

इस तरह प्रशासन को एक कला कहना न असंभव है और न ही अतिशयोक्ति। जब तक यह मानव-जीवन का एक भाग है जब तक उसके द्वारा समाज किसी न किसी रूप में विद्यमान रहेगा। विवाद यह हो सकता है कि वह कितने प्रशासकों में कला है या कौन सी कला है। किन्तु उसके कला होने से नकारा नहीं जा सकता। अतः आइये टोड के अनुसार यदि मिट्टी अथवा रंगों से बनी कृति कलाकृति है यदि

स्वरा व आपसी समुपन क उचार-चनाव का समीन कहत है यदि शब्दों और भावा के सचयन का नाम माहित्य है—और ये सभी ललित कनाए हैं तो हम उस म को भी ललित कला का सना देन का पूण अधिकार है जो व्यवस्था सम्बधी क्षेत्र का, सायक न्य स व्यक्तिया और अनन्य-अनन्य समूहा के निकट लाता = 1

लोक प्रशासन सामाजिक विज्ञान के रूप में

लोक प्रशासन एक कथा गत हुए भी एक विज्ञान है, और य प्रश्न प्राय अधिक विवादाल्य है। लोक प्रशासन को सामाजिक विज्ञान के रूप में नकारना पूरण भ्रामक और गलत होगा। इसका वनानिकता को सिद्ध करने के लिए यह देखना होगा कि विज्ञान और वनानिकता क्या है।

विज्ञान एक विशेष प्रकार का ज्ञान है जिसकी तकनीक भी विशय हो सकती है। सभी ज्ञान को मोटे रूप में तीन समूहा में बाटा जा सकता है। एक पदार्थ का ज्ञान जिस पदार्थ विज्ञान (Natural Science) कहा जाता है। दूसरा मानव जीवन का ज्ञान जिसे मानविकी (Humanities) कहत हैं। तीसरा सामाजिक ज्ञान, जिस समाज विज्ञान (Social Science) की मता दी जानी है। एक विज्ञान में मुख्य रूप से तीन विशेषताए होती हैं—(1) वह ज्ञान का एक व्यवस्थित भण्डार ज्ञान है (2) उसका परिणाम अथवा निष्कर्ष सावदशिक, सांख्यिक एवं शाश्वत होत है, तथा (3) उसकी अध्ययन विधि परिणामात्मक एवं निश्चयारमक होती है। यह उ लेखनीय है कि कोई भी विज्ञान अपनी पूरता में शत प्रतिशत विज्ञान नहीं होता किन्तु वह अपनी वनानिकता का निरन्तर प्रयोग द्वारा बना सकता है।

वनानिक निष्कर्षों में कुछ विशेषताएं आवश्यक मानी जाती हैं जस—संभवमीमिकता सावकालिकता भविष्यवाणी करन की क्षमता निश्चितता प्रदर्शनशीलता भून-तटस्थता सृजनशीलता और परिणामात्मकता। इस प्रकार के निश्चया तक पहुंचन के लिए विज्ञान जिस विरूपण-पद्धति का अनुकरण करता है उस वनानिक पद्धति कहत हैं और इस वनानिक पद्धति में मुख्य चरण होत हैं—भूवधारणा, निरीक्षण, वर्गीकरण, प्रयोग, मत्यापन, पुष्टिकरण समीकरण आदि। इस तरह विज्ञान सार रूप में नवीनता की निरन्तरता के साथ तटस्थतापूर्वक की गई शाध है। चाद के घरातल पर चढ़ाने है यह निष्कर्ष या वनानिक = और जिस पद्धति से यह निकाला गया है वह भी वनानिक है। औरगजेब सन् 1707 में मरा यह निष्कर्ष भी कुछ अशा में वनानिक है पर उतना वनानिक नहीं जितना चद्रतल पर चढ़ाना का पाया जाना। चिकित्सा विज्ञान आज भी मनुष्य की मोत या इलाज के बारे में बसी भविष्यवाणी नहा कर सकता जसी अपाला के ग्राउण्ड वण्टोल के वनानिक कर सकते हैं। फिर भी चिकित्सा कम वनानिक नहा है।

इस प्रकार कार्फ़ भी सामाजिक विज्ञान उतना सुनिश्चित नहीं हो सकता जितना भौतिक विज्ञान। यथायता और पूर्वानुमान की क्षमता जितनी भौतिक विज्ञान में पाई जाती है उतनी सामाजिक विज्ञान में नहीं। सामाजिक विज्ञान को अपने तत्त्वों पर इतना अधिक नियंत्रण प्राप्त नहीं होता कि वह उन्हें जिस प्रकार चाहे प्रयोग कर सके। राजनीति विज्ञान में ऐसा कोई सुनिश्चित सिद्धान्त नहीं है जिसका अनुसरण कर निरपवाद रूप से क्रतियों को टाला जा सके अथवा निर्वाचनों में बहुमत प्राप्त किया जा सके। लोक प्रशासन के पास भी ऐसा कोई पूर्ण निश्चित सिद्धान्त नहीं है जिनके द्वारा सुख-दुःखानुसार परिणाम निकाला जा सके। यही कारण है कि प्राकृतिक विज्ञानवेत्ता और उसके समकक्ष लोक प्रशासन को अथवा अन्य सामाजिक अध्ययन को विज्ञान मानने से कार्र करता हैं। इसके विपरीत सामाजिक अध्ययन का विज्ञान मानने वाला का तर्क है कि पूर्ण निश्चितता और यथायता विज्ञान की सही बसोटी नहीं है बल्कि किसी भी अध्ययन की वैज्ञानिकता मूलतः उस बात पर निर्भर है कि वह अध्ययन में किस सीमा तक वैज्ञानिक पद्धति का उपयोग कर सकता है। जिस किसी भी अध्ययन में वैज्ञानिकता पद्धति का प्रयोग सम्भव है उसे विज्ञान कहा जायगा। निश्चय ही वह भौतिक विज्ञान की भांति सुनिश्चित विज्ञान न होकर सामाजिक विज्ञान अथवा बहुत कुछ अनिश्चित विज्ञान की श्रेणी में आएगा। सामाजिक विज्ञान की विषयवस्तु मानव है और यद्यपि मानव-स्वभाव का विश्लेषण करना उतना सरल नहीं है जितना भौतिक पदार्थों का तथापि मानव-स्वभाव के बारे में भी मोटो तौर पर कुछ सांख्यिक निष्कर्ष निकाल जा सकते हैं। यदि ऐसा न होता तो सामाजिक व्यवहार का वर्तमान समूचा आधार ही समुपलब्ध हो जाता। आशय यह है कि मानव स्वभाव का और इसी कारण प्रशासकीय व्यवहार का भी वैज्ञानिक रूप में वर्गीकरण तथा अध्ययन सम्भव है और उसके बारे में सामान्य निष्कर्ष निकाल जा सकते हैं चाहे वे भौतिक विज्ञान के सूत्रों की भांति ज्ञान प्रनिश्चित सही न हो तथापि सभावनाओं के रूप में उनकी उपयोगिता से इकार नहीं दिया जा सकता।

लोक प्रशासन को समाज विज्ञान मानते समय यह प्रश्न उठता है कि निष्कर्ष एवं पद्धति की दृष्टि से वह कितना अंश तक वैज्ञानिक है अथवा वैज्ञानिक हो सकता है। एक समाज विज्ञान हान के कारण यह तो मानकर चलना होगा कि वह भौतिक शास्त्र या रसायनशास्त्र नहीं बन सकता किंतु यह कहना भी सही नहीं है कि उसके निष्कर्ष और नियम उतने ही अराजकतावादी हैं जस—पिकासो की चित्रकला। लोक प्रशासन के सारे लेखक उस दृष्टि से तीन विचार-वर्गों में बाँटे जा सकते हैं। कुछ लोग तो यह मानते हैं कि लोक प्रशासन विज्ञान है ठीक ऐसा ही जस बहुत से प्राकृतिक विज्ञान हैं और मरसन, बर्नार्ड तथा वियर इस दृष्टिकोण के समर्थक हैं। दूसरे कुछ लेखक जिनमें ब्रांडो और बार्नास प्रमुख हैं मानते हैं कि

लोक प्रशासन कभी विज्ञान नहीं बन सकता। इस बारे में सार प्रमाण निरर्थक है। तीसरे विचार-वर्ग में आज के अधिकतर लेखक आते हैं जिनका मान्यता है कि हम विज्ञान नहीं है लेकिन हाकर रहग और यह सम्भव है। जॉर्ज टेलर साइमन पिफनर रिज ग्रान्ट लेखको ने अपनी "म मान्यता के लिए बस तक ही नहीं लिए है अपितु बानानिक शोध में लोक प्रशासन का पहले से अधिक बानानिक बनाया है।

पहला विचार-वर्ग यह मानता है कि विज्ञान एक सापेक्ष स्थिति है। जंतु विज्ञान और वनस्पति विज्ञान रसायन शास्त्र कभी नहीं बन सकते किन्तु तुलना के आधार पर वनस्पति विज्ञान को नकारना न उचित है और न सम्भव है। लोक प्रशासन की भी अभी ही सापेक्ष स्थिति है। हमके अपने सिद्धान्त हैं सद्धान्तिक बानानिक प्रणाली है। विभिन्न क्षेत्रों में प्रमाण हो रहे हैं। यह एक निरीक्षणार्थक सामाजिक विज्ञान है और बयड व शर्या में यह उस प्रकार के अनुभूत नियमों की समीक्षा कर चुका है जो व्यवहार में सही हैं और भविष्यवाणी की क्षमता रखते हैं। हम विचार-वर्ग के तक हैं कि हम एक अधिकमिनी विज्ञान हैं। बानानिक अवधारणा लोक प्रशासन की दुनिया में तजी से प्रविष्ट हो रही है। है और चाहिए दोनों की ही दृष्टि से लोक प्रशासन में आशातीत प्रगति हुई है।

लोक प्रशासन को विज्ञान न मानने वाला दूसरा विचार-वर्ग अधिकतर वहां तक जाता है जो अधिकतर सभी समान विज्ञानों के विरुद्ध लिए जा सकते हैं। उन लेखकों का कहना है कि—(1) लोक प्रशासन का क्षेत्र अपनी विविधताएँ लिए हुए है कि बानानिक पद्धतियाँ इसमें प्रयुक्त हो नहीं हो सकती। (2) यदि लोक प्रशासन में कुछ बानानिक सिद्धान्त प्रतिपादित कर भी लिए हों तो न उन पर सहमति हो सकेगी और न वे प्रमाण में ही आ सकेंगे। (3) लोक प्रशासन अपने आपको न्यूना से कभी स्वतंत्र नहीं कर सकेगा और चाहिए विज्ञान अपने आप में अविवरोध है। (4) जस जसे लोक प्रशासन विकसित होगा सामाजिकता के अवैदिक आचरण उस बानानिकता का दुनिया से उतनी ही दूर ल जायेंगे। कुन मिनकर इन लोगों का तर्क है कि लोक प्रशासन के निष्पक्ष अवबानानिक है और इसका पद्धति में भी बानानिकता नहीं है। हमारे शर्या में लोक प्रशासन की दुनिया में सिद्धान्त अव्यावहारिक हैं और व्यवहार कभी सिद्धान्त के अनुरूप नहीं होता। अतः बानानिकता का सारा उपक्रम एक निष्पक्ष चेष्टा है जिसका परिणाम तुलनाओं पर धन शक्ति और सत्ता का अव्यव्य करना होगा।

जो लोग तीसरे विचार-वर्ग में आते हैं वे आशावादी कमठ एक उत्तमशील समाज-बानानिक हैं। उन लोगों का कहना है कि हम निकट भविष्य में विज्ञान के लिए बन जा रहे हैं कि—

लोक प्रशासन के पास आज अध्ययन के नए यंत्र आते जा रहे हैं जिससे हमारी परीक्षण विधियाँ अधिक प्रभावी बन सकेंगी। जिस तरह बानानिक यात्रा आगे

इसलिए सम्भव बन सकी है कि आस्ट्रो फिजिक्स के पास कंप्यूटर जैसा विनयन यंत्र है। लोक प्रशासन में पिछले पचास वर्षों में जो शोधकाय हुआ है उसने इस अध्ययन को नया यंत्र प्रदान किए हैं।

2/ यदि हम आज के लोक प्रशासन साहित्य की तुलना उन शोध निष्कर्षों से करें जो ह्याइट और विनाबी के आरम्भिक ग्रंथों में प्रतिपादित किए गए हैं तो आलूम होगा कि वनानिकता की दिशा में हम काफी बढ़ चुके हैं। हरबर्ट साइमन की पुस्तक *Administration Behaviour* और *Models of Men* ऐसे शोध ग्रंथ हैं जिनमें लोक प्रशासन की वैज्ञानिक अध्ययन विधि और वनानिक निष्कर्ष स्पष्टता एवं निश्चितता से निखरे हैं।

3/ प्राकृतिक विज्ञानों की दुनिया में ज्ञान और शास्त्रों की जो अतर्निभरता बहुत पहले से चली आ रही है आज सामाजिक विज्ञानों में भी पदा होने लगी है। समाज शास्त्र मनोवैज्ञानिक व्यवसाय के सिद्धान्त आज लोक प्रशासन के परिणामों और प्रयोगों में सहायक सिद्ध हो रहे हैं। जैसे जैसे यह बहुअध्ययनवादी दृष्टिकोण (Multi-disciplinary approach) विकसित होता है लोक प्रशासन के ज्ञान की गहनता विश्वनीयता एवं भौतिकता बढ़ती है। यह भावना तकसगत प्रतीत होती है कि समाजशास्त्र से अपनी वैज्ञानिक प्रणाली उधार लेकर लोक प्रशासन अधिक शीघ्र अपनी वैज्ञानिकता का विकास कर सकेगा।

सभी विज्ञान विकास का प्रणाली से ज्ञान-संचय करते हुए अपनी आज की वैज्ञानिकता के स्तर पर आए हैं। अभी हाल के प्रयोग परीक्षण एवं मनीयताओं ने लोक प्रशासन के अध्ययन शास्त्र को अभूतपूर्व ढंग से प्रगतिशील बनाया है। प्रसिद्ध वैज्ञानिक सिद्धान्तशास्त्रियों की भांति आज लोक प्रशासन शास्त्रियों का दम धम आ रहा है। शोध के नए नए मॉडल (Model) आविष्कृत किए जा रहे हैं और गणितीय पद्धति से परिमाणात्मक अध्ययन बहुत कुछ आगे बढ़े हैं। Field Research के क्षेत्र में मात्रा और मात्रा अध्ययन विकसित हुए हैं और प्रबंध तकनीक (Management Technique) की दिशा में तो Work Study Methods Study PERT Systems Analysis Linear Programming आदि विस्मयकारक वैज्ञानिक तकनीकें प्रकाश में आई हैं जिनके कंप्यूटरी प्रयोग से प्रकल्पित और चीज गणित जैसे समीकरण बनने लगे हैं। आज का लोक प्रशासन विज्ञापक डाक्टर अथवा इंजीनियर की तरह एक सलाहकार (Consultant) बन चुका है। गत तीन दशकों में लोक प्रशासन की प्रगति और उसके अध्ययन की दिशा में जो उत्साहवर्धक है कि तकनीक और अध्ययन विधियों की दृष्टि से लोक प्रशासन अब सामाजिक विज्ञानों के समकक्ष आ चुका है और शायद शीघ्र ही आगे निकल जाएगा। अध्ययन विधि का वैज्ञानिकता निष्कर्षों को अपने आप ही अधिक वैज्ञानिक बनाना है और इस तरह भविष्य में वह दिन मनीय लगता है जब

लोक प्रशासन के क्षेत्र में साक्षर रिज बोडनर ला प्लम्पार सायस ग्रानि के अनुयायी अपनी इन शोधा को आगे बढ़ाते हुए लोक प्रशासन का एक अधिकृत विज्ञान का स्तर निरवा सके और सामाजिक ज्ञान होने हुए भी लोक प्रशासन प्राकृतिक ज्ञाना जसा लगने लगे ।

लोक प्रशासन का महत्व

(Importance of Public Administration)

वर्तमान समय में लोक प्रशासन व्यावहारिक रूप में हमारे समस्त जीवन और कार्यों पर छा चुका है । यह हमारी सभ्यता का मूल आधार बन गया है । लोक प्रशासन आधुनिक सभ्य समाज का अंग है । उस समाज के उस स्वरूप में ज में लिया है कि हम प्रशासकीय राज्य की सजा देते हैं । समाज की नयी या चुनौतियां लोक प्रशासन पर नए नए उत्तरदायित्व डाल रही हैं अतः लोक प्रशासन ध्यान समाज की एक गतिमान शक्ति बन चुका है । इसका प्रशासकों के लिए महत्व है समाज के लिए महत्व है छात्रा के लिए महत्व है और हमारी सभ्यता के लिए महत्व है । यह ठीक ही कहा गया है कि आधुनिक औद्योगिक एवं नगरीय सभ्यता की जटिलताओं में राज्य के कार्यों में कल्पनातीत कृष्टि कर दी है एक मात्र एक ऐसी अवस्था में पहुँच गए हैं जहाँ समाज के लगभग सम्पूर्ण जीवन का अधः राज्य के हाथ में आ गया है । समाज का हित अधिकारिक मान्यता में शासन प्रबंध की कुशलता पर निर्भर होता जा रहा है और प्रबंधन प्रणालियों के प्रयोग प्रलय कार्यों पर निर्भर नहीं रहा है । यह शासन प्रबंध ही लोक प्रशासन है । यदि लोक प्रशासन असफल हो जाय तो आधुनिक समाज और सभ्यता का समूचा महल बालू की भाँति ढूँढ़ जाएगा । वास ए बयड ने ठीक ही लिखा है कि प्रशासन के विषय में अधिक महत्वपूर्ण अर्थ कोई विषय नहीं होता । सभ्य शासन तथा भेद विचार से स्वयं सभ्यता का भविष्य भी हमारी इस क्षमता पर निर्भर करता है कि हम एक सभ्य समाज के कार्यों की पूर्ति के लिए एक कुशल प्रशासकीय दक्षता, विज्ञान और व्यवहार का विकास कर सकें । प्रो डानहम ने तो यहाँ तक कहा है— यदि हमारी सभ्यता असफल हुई तो उसके लिए प्रशासन की असफलता प्रमुख रूप से उत्तरदायी होगी । ✓

लोक प्रशासन की बहुमुखी उपयोगिता और इसके महत्व का विवेचन अध्ययन की सुविधा की दृष्टि से अनन्तानुसार करना उपयुक्त होगा—

(1) प्रशासन राज्य के स्वरूप का एक विनिष्ट भाग—पहले की अवस्था वर्तमान समय में राज्य का कार्य अधिक जटिल हो गए हैं जिसके परिणाम के रूप में राज्य की विभिन्न नीतियों का सामाजिक साथ व्यवहार में आने के लिए प्रशासकीय विज्ञान के रूप में स्वतंत्र चिंतन की आवश्यकता भी विद्यमान हुई । राज्य का कार्य क्षेत्र के अनुरूप प्रशासकीय विज्ञान न राज्य को समाज सेवा का उचित माध्यम

दिखनाया। समय-समय पर राज्य अपनी समस्याओं को सुव्यवस्था के प्रयत्न में विभिन्न प्रयोग करता रहा। ये प्रयोग प्रायः अनजाने में ही प्रशासकीय विज्ञान के आधारभूत सिद्धान्त बन गए और जब जिस तरह से राज्य के विभिन्न अंग व्यवस्थापिका, न्यायकारिणी तथा सामाजिक न्याय की विवेचना होती है उसी तरह से प्रशासकीय भाग की भी विवेचना होना है प्रशासन भी राज्य का स्वरूप का विशिष्ट भाग के रूप में स्वीकृत है। यह प्रशासकीय विज्ञान की मायता का ही परिणाम है कि प्रशासन के कार्य में सलग्न व्यक्तियों को योग्यता के अनुसार चुना जाता है।

(2) लोक प्रशासन का व्यक्ति के सगम सम्पूर्ण जीवन से सम्बंध—प्रजा लोक प्रशासन में व्यक्ति और समाज के सम्पूर्ण जीवन का सम्बंधादिन कर लिया है। एक विद्वान् लेखक का शब्दों में— आधुनिक समाज में पाने से लेकर चिता तक जीवन के प्रत्येक माह पर व्यक्ति लोक प्रशासन से सम्बंधित रहता है। सत्य तो यह है कि गमती महिलाओं की सुखा की व्यवस्था करके लोक प्रशासन व्यक्ति के जन्म से पहले से ही उसमें रुचि लेने लगता है तथा उसकी मृत्यु के बाद तक उसमें रुचि लेता रहता है जैसे वह उसकी मृत्यु का सरकारी प्रमेलन में उल्लेख करता है उसके प्रत्येक बच्चा की पैल रख भी करता है। जन्म होते ही उसका उल्लेख सरकारी प्रमेलन में कर दिया जाता है प्रत्येक तथा बाल कल्याण के बच्चे के जीवन के प्रारम्भिक कुछ सप्ताहों तक उसकी माँ तथा उसके स्वयं के जीवन की देखभाल रखी जाती है तथा उसके बाद टीका लगाने वाला सरकारी कर्मचारी उसका टीका लगाता है। जब बालक कुछ बड़ा हो जाता है तो वह शिक्षा प्राप्त करने के लिए राज्य द्वारा संचालित विद्यालय में जाता है। शिक्षा समाप्त करने के पश्चात् वह अपना जीवन व्यवसाय प्रारम्भ करता है। बहुत से लोग को लोक सेवाओं में रोजगार प्राप्त होने की सम्भावना रहती है तथा अन्य लोग व्यापार उद्योग अथवा अन्य किसी व्यवसाय का अध्ययन लेते हैं। इन सब व्यवसायों पर राज्य किसी न किसी रूप में नियंत्रण करता है। हमारे भोजन और जल की शुद्धता हमारे चारों ओर की स्वच्छता हमारी सड़कों की अच्छी दशा गम व बिजली आदि की व्यवस्था का दायित्व स्थानीय अधिकारियों पर रहता है। करदाता की हसियत से तथा लोक प्रशासन द्वारा जुटाए जाने वाली अनेक वस्तुओं और सेवाओं के उपभोक्ता के रूप में हम में से प्रत्येक व्यक्ति उससे घनिष्ठ रूप से सम्बंधित है। जब हमारे ऊपर बेरोजगारी अभाव प्राकृतिक संकट महामारी तथा युद्ध आदि का प्रकोप होता है तो हम लोक प्रशासन से सहायता की अपेक्षा करते हैं। वास्तव में यह कल्पना नहीं की जा सकती कि यदि लोक प्रशासन से प्राप्त सुविधाएँ और सरक्षण समाप्त हो जाए तो हमारे जीवन की क्या स्थिति हो। इतना तो निश्चित है कि वह सम्पूर्ण जीवन की अवस्था नहीं होगी।

(3) प्रशासकों के लिए भूतव—राज्य के कार्यों को चलाने का भार प्रशासकों पर है। प्रशासक राज्य के विविध कार्यों को तभी सफलतापूर्वक सम्पन्न

कर सकत है जइ उ ह प्रशासन का समुचित ज्ञान हो। लोक प्रशासन उह य ज्ञान प्रधान करदा ह। लोक प्रशासन क सम्भीर अध्ययन से ये दत्त मील पात है कि प्रशासनिक कठिनायियों का सामना कैसे किया जाए प्रशासनिक नानिदा में मम न्य कस बगया जाए कमचारिया का अनुशासन में कस खा जाए। सचार माधनो को प्रभावशाली कम बनाया जाए आदि। लोक प्रशासन प्रशासना का नगत्व का सिद्धांत है। यह प्रशासक और कमचारिया के बीच माननीय सम्बन्धों की स्थापना का पाठ पढ़ता है। यह प्रशासक का प्रशासनिक सिद्धांत का ज्ञान देना है अतः वे प्रशासक कुशल बन पाते हैं।

(4) नीति को व्यावहारिक ज्ञान पहचानने वाले यह ज्ञान — यह मानकर कि प्रशासन नीति का अनुयायी होता है कम बतमान महत्त्व का ज्ञान सहज ही अनुमान लगा सकते हैं। नीति केवल संचारण नियमों की रूप रखा प्रस्तुत करती है किंतु लोक प्रशासन सामाजिक आवश्यकता और आर्थिक बचत की दृष्टि से एस निष्कर्ष सता है कि नीति का व्यावहारिकता प्राप्त होती है उसमें बदलती हुई परिस्थितियाँ उपकरण आदि के अंतरों का प्रशासन अपने कोशल से सम्भावना बनता है यदि वे एसा न करें तब या तो नीतियाँ असफल हानी प्रयत्न प्रत्येक समस्या के लिए नीति निधारण के स्तर पर लौटकर पुन विवचना करनी आवश्यक होगा—एसा करने से समय और जवाबदारी का अपव्यय हो अधिक होगा। अपने इस स्वयं के लिए प्रशासन में योग्य निष्कर्ष का महत्त्वपूर्ण माना गया है। प्रशासन समाज में सीधा सम्बन्ध रखता है समाज परिवर्तनशील है अतः प्रशासन में भी एतना लचीलापन होना चाहिए कि वह समय के अनुरूप बन सके समय के अनुरूप सामाजिक और आर्थिक परिवर्तनों का दृष्टि से लोक प्रशासन को ढाँचते रहना चाहिए क्योंकि राज्य के अर्थ अंगों को जनता से इस प्रकार का दैनिक सम्बन्ध नही है। व्यवस्थापिका में जनता के प्रतिनिधियों के रहने के बाद भी यह बाय उसके लिए आसन नही रहता है क्योंकि उह प्रशासकीय तकनीक की जानकारी उचित रूप से नही रहती इसलिए प्रशासन स्वयं जनता का अभिरुचि और उसका होन बाने परिवर्तन और आवश्यकताओं का मूल्यांकन करता है। अपने कार्यों के प्रति जनता की क्या प्रतिक्रिया है उस ज्ञान के लिए वे विशेष प्रयत्नशील रहते हैं।¹ जनतांत्रिक उद्देश्यों को जनता तक पहुँचाने का उत्तराधिकार प्रमुख रूप से प्रशासन का ही होता है राज्य का जनतांत्रिक स्वरूप राज्य की नीतियों में परिलक्षित अवश्य होता है किंतु वास्तविक जनतांत्रिक उपलब्धि प्रशासन के द्वारा ही होती है।

(5) सामाजिक व्यवस्था स्थिरता और प्रगति की महान शक्ति—लोक प्रशासन सामाजिक व्यवस्था और सामाजिक स्थिरता बनाए रखने में भारी योग

देता है। आज के युग में भोजन जल प्रवास वस्त्र निवास जसी प्राथमिक आवश्यकताओं की व्यवस्था कुशलतापूर्वक तभी सम्भव है जबकि लोक प्रशासन संचालन रहे। लोक आज जीवन के सभी मूल्यों में लोक प्रशासन की मर्यादा के धारक हैं। इस प्रकार यह आज के युग की सामाजिक व्यवस्था का अन्तर्गम भाग बन चुका है। समाज का स्थिरता और हता प्रदान करने वाली यह एक प्रमुख शक्ति है। सामाजिक जीवन में परिवर्तनों और उस पुनर्गठन का चक्र चलता रहता है। नार्तिय आदि के कारण सामाजिक व्यवस्था बिगड़ती लिलाई होती है। सरकारें प्राण दिन बदलती रही हैं लेकिन इन सब परिस्थितियों में शासन का धाँचा समाज को स्थिरता प्रदान करता है। लोक प्रशासन पुरातन और नवीन के बीच समुचित सम्बंध स्थापित करता है। इस प्रकार यह समाज का बिखरने से बचाता है। लोक प्रशासन सामाजिक व्यवस्था और स्थिरता लाकर सामाजिक प्रगति के लिए सह्य आधारभूमि तयार करता है। यह सामाजिक प्रगति के स्वस्थ कारकों का प्रोत्साहन देता है। लोक प्रशासन की कुशलता के फलस्वरूप धार्मिक और सामाजिक क्षेत्र में उन्नति के नए नए नार खुलते रहते हैं। बाधाओं का निराकरण होता रहता है। इससे स्पष्ट है कि एक कुशल और स्वस्थ लोक प्रशासन सामाजिक प्रगति का मापदण्ड है।

(6) सामाजिक परिवर्तन की प्रेरक शक्ति—लोक प्रशासन स्वस्थ सामाजिक परिवर्तनों की प्रेरणा देता है। सर जोशिया स्टेम्प के अनुसार प्रशासकीय कमचारी समाज का प्रेरणा देने वाले होते हैं। वे हर स्तर पर उसका मार्ग दर्शन करते हैं उस प्रोत्साहन और परामर्श देते हैं।

(7) समस्याओं के समाधान में सहायक—लोक प्रशासन का सम्बंध विभिन्न कार्यों और समस्याओं को हल करने से है ताकि निर्धारित नक्ष्य पूरा हो सकें। समस्याओं के समाधान में जागरूक रहने के फलस्वरूप ही लोक प्रशासन अपने महत्त्व को बनाए रखता है। यद्यपि हम इस दृष्टि से लोक प्रशासन के दृष्टी नहीं हैं कि वह बरोजगारी के निदान और सामाजिक समस्याओं के समाधान के प्रति सदैव उत्सुक रहता है।

(8) स्यासी सेवा संगठन—सरकार चाहे उसका राजनीतिक स्वरूप कुछ भी हो सदैव परिवर्तनशील है। इसके विपरीत लोक सदन अर्थात् लोक प्रशासन के कमचारी स्थायी संगठन के अंग होते हैं अतः सरकार की परिवर्तनशीलता से उत्पन्न कु प्रभावों से वे प्रशासन में व्यवस्था नहीं आने देते। वे केवल सेवा के लक्ष्य को पूरा करते हैं बल्कि वास्तविक सेवा कार्यों को सम्पन्न करते हैं।

(9) अधिकारों और प्रभुता के बीच सम्बन्ध स्थापित करने वाली शक्ति—लोक प्रशासन का मूल्य इस दृष्टि में भी है कि यह अधिकारों और प्रभुता के बीच सम्बन्धकारी शक्ति है। राज्य की प्रकृति अपनी सत्ता को अधिकधिक बढ़ाने और

प्रशिक्षित करने की होती है। लोकनाटिक मायनाओं न रात्र की प्रभुपता न सिद्धान्त को स्वीकार किया है लेकिन रात्र की असीमित शक्ति नागरिकों के लिए चरदमन खतरा भी हो सकती है। लोक प्रशासन प्रभुपता के निरंकुश सिद्धान्त और नागरिक अधिकारों के बीच उचित समायोजन करने का महत्वपूर्ण कार्य करता है। यह पारम्परिक विरोधा का काम करके सन्तुष्टि के तत्त्वों को प्रवृत्त बनाता है।

(10) छात्रों के लिए उपयोगिता—लोक प्रशासन का अध्ययन छात्रों के लिए तो बहुत ही उपयोगी है। छात्र ही देश के भावी नागरिक हैं। वे ही देश के भावी प्रशासक हैं। लोक प्रशासन का अध्ययन उन्हें सर्वाधिक ज्ञान प्रदान करता है जिसका उपयोग वे उपयोग के अविषय में कर सकते हैं। इसके अध्ययन से छात्रों में उन गुणों की सीखने की प्रेरणा प्राप्त होती है जो प्रशासकों के लिए समाज सेवकों के लिए आवश्यक है।

(11) युद्धकाल में लोक प्रशासन का महत्व—आधुनिक युग समग्र युद्ध का युग भी है और आधुनिक युद्धों में देश की प्रतिरक्षा के लिए देश की सम्पूर्ण जनशक्ति और उसके समस्त साधनों का संगठन नियन्त्रण आवश्यक होता है। इस गुस्से काय का दायित्व भी लोक प्रशासन के कंधों पर है। शांतिकाल में जो कार्योन्मत्त निजी उपक्रम और प्रबंधन के लिए छोड़ दिए जाते हैं युद्धकाल में उन्हीं में से अनेक को लोक प्रशासन के अधीन कर लिया जाता है। द्वितीय महायुद्ध के समय यह भार प्रशासन पर डाल दिया गया था कि वह वस्तुओं तथा सेवाओं के उत्पादन वितरण और उपयोग तथा व्यापार एवं विनियोग के सामान्य मार्गों पर विभिन्न प्रकार के आवश्यक नियंत्रण तथा परामर्श के कोठे के निर्माण में लागू करें।

(12) संहिता और प्रशासन का सम्बन्ध—संहिता एक प्रशासन के पारम्परिक सम्बन्ध को मायता देत हुआ मान्यो न निम्ना है— प्रशासन का एक ऐसा महत्वपूर्ण आविष्कार अथवा उपाय के रूप में निर्धारित किया जा सकता है जिसके माध्यम से विषय समाज में सम्यक् मनुष्य प्रवृत्ति संहिता का नियंत्रित करने का प्रयास करता है। कुछ अमेरिकी विद्वानों के मतानुसार उनका समाज आज प्रबंधकीय क्रांति (Managerial Revolution) के दौर से गुजर रहा है। जेम्स बुनहम के मतानुसार उदभूत समाज (Emerging Society) का मुख्य गुण उसका प्रबंधकीय स्वभाव है और प्रबंधन का आधुनिक समाज पर एक प्रकार से अपना अधिकार अथवा नियंत्रण स्थापित कर लिया है। एक अमेरिकी मिनटर् राफ क्लेण्ड्स ने तो यों तक कह दिया है कि आधुनिक आधिकार प्रणाली का पूँजीवाद के स्थान पर प्रबंधवाद (Managerism) कहना अधिक उपयुक्त होगा।

आज यह लगभग सममान्य मत है कि आधुनिक समाज में लोक प्रशासन की भूमिका अत्यधिक महत्वपूर्ण है परन्तु इस महत्व की मात्रा के सम्बन्ध में विद्वानों में अवयव मतभेद नहीं है। हनरी फोर्ब्स का मत है कि प्रशासकीय प्रक्रिया सबसे पारदर्शनी है।

और सभी व्यवसाय में उस सर्वोच्च मूल्य वपुर्ण तब माना जाता है, अतः प्रशासन एक वैज्ञानिक अध्ययन की आवश्यकता है। फ्रांज़ फिगोरम के मतानुसार प्रशासन का मुख्य काम समाज में यथास्थिति का स्थापन करना है जबकि उसी समय निम्न ब्रह्मस एम्स का विश्वास है कि प्रशासन का महत्व इसलिये है कि वह उच्च माध्यम से सामाजिक परिवर्तन का सुयम देनाया जा सकता है। ज. ज. जेम्स वनरुम का मत है कि प्रशासनको अथवा प्रबंधकों के हाथों में आज इतनी अधिक शक्ति प्राप्त हो गई है कि हम उसके द्वारा प्रशासकीय क्रांति की स्थापना देना जायुक्त है उन्हीं का प. 90 मैरियम ने इस मत का स्पष्टीकरण करते हुए कहा है कि प्रशासन को मानवीय प्रविधि (Human Technology) के विज्ञान की अभिव्यक्ति माना जाना चाहिए जिसमें द्वारा मनुष्य ने जटिल वातावरण के साथ अपना अनुकूलन स्थापित किया है।

यह निष्कर्ष स्थापित करना सबसे उपयुक्त होगा कि एक प्रशासन केवल वर्तमान समय जीवन का संरक्षक नहीं है बल्कि वह सामाजिक परिवर्तन और सुधार संस्थापन का एक शक्तिशाली अंग भी है। चूंकि प्रशासन एक ऐसी गतिशील शक्ति है जो न तो रुका हुआ अनुमरण करने के साथ ही-साथ उसका मांग बन भी करता है। लोक प्रशासन एक पराजित स्थापना ही नहीं है बल्कि प्रत्यक्ष एवं सत्य शक्ति भी है जो आर्थिक और सामाजिक विषमताओं के निवारण के लिए प्रयत्नशील है। अतः हम लोक प्रशासन एक ऐसे समाजवादी समाज के निर्माण के लिए प्रयत्नशील है जो क्षुधा और निधनता से मुक्त होगा बिना किसी के अवसर एवं सुलभता जिसमें अस्पृश्यता का अन्त हो जाएगा स्त्रियों का पुर्ण रूप से सामाजिक और अधिकार तथा अन्तः सुयम रूप से एक जापक स्वतन्त्रतापूर्ण आर्थिक एवं सामाजिक विकास होगा तथा अवांछित विषमताओं के स्थान पर समानताओं और लोक न्याय की प्रस्थापना होगी। हम यह नहीं भूलना चाहिए कि प्राधुनिक राज्य के लक्ष्य में मूलभूत परिवर्तन पदा देने के पश्चात्त्वच लोक प्रशासन के उद्देश्यों में ही नूतन प्रविष्टियों का उद्भव हुआ है और नवीन लोक प्रशासन समाज से निकटता पर अधिकार बन जाता है तथा लोक प्रशासन और सामाजिक समस्याओं में प्रत्यक्ष और महत्वपूर्ण सम्बन्ध जोड़ता है। लोक प्रशासन-प्राधुनिक सभ्यता का हृदय (Heart of Modern Civilization) है। यह समाज की एक प्रमुख स्थायी शक्ति है। लोक प्रशासन की असफलता का अर्थ है कि वर्तमान समाज और सभ्यता का सम्पूर्ण ढांचा बिखर जाना।

लोक प्रशासन और विकासशील समाज—

भारत के विषय सन्दर्भ में

(Public Administration and Development Societies
with Special Reference to India)

विकासशील समाजों के सन्दर्भ में लोक प्रशासन की भूमिका को यदि

क्रान्तिकारी को मना दें तो कोई प्रतिशयोक्ति न होगी। चुस्त दृढ़ उत्तरदायित्व पूर्ण जन-समस्याओं के प्रति जागरूक और प्रबल रूप में जन हित राक्षी है तो विकासशील समाज की समृद्धि और प्रगति के तार खुलते जाएंगे और वे तेजी से विकसित समाज की श्रेणी में आ खड़े होंगे। इन समाजों में नोक प्रशासन जितना होता होगा प्रगति की रचना भी उतनी ही ढीली और विकसित समाज की श्रेणी में आ खड़े होने का भाग भी उतना ही लम्बा होगा। विकासशील समाज में गम्भीर प्राथमिक राजनीतिक सामाजिक और प्रशासनिक समस्याएँ विद्यमान हैं। राष्ट्रीय आय और प्रति व्यक्ति आय बहुत कम होती है घट बचत नहीं होती। बचत न होने से पूँजी का वाछित निर्माण नहीं होता फलस्वरूप प्राथमिक विकास के क्रियाकलाप गति नहीं पाते। प्रति व्यक्ति आय कम होने से देश में उपभोग की मात्रा कम होता है परिणामतः घरेलू बाजार का क्षेत्र सीमित रहता है अल्पमोक्षता देश की अर्थव्यवस्था पर विपरीत प्रभाव पड़ता है। आय कम होने से बचत और पूँजी निर्माण को बाधात पहुँचता है और माँग तथा उपभोग के कम होने से पूँजी विनियोग के प्रति कोई प्रेरणक नहीं रह पाता। न्युन-प्राप्त पर उत्पादन काय हानि से बड़ उत्पादन का बचन सम्भव नहीं हो पाती। समुचित आर्थिक रचना का अभाव विभिन्न प्राथमिक समस्याओं को विपन्न बना जाता है। प्राथमिक विकास अवस्था होने से देश में बेरोजगारी की समस्या गहिर जाती जाती है। विकासशील देश विभिन्न सामाजिक समस्याओं से भी ग्रसित रहते हैं यथा जनसंख्या में वृद्धि और जनसंख्या का निम्न गुणस्तर होना सामाजिक और स्वास्थ्यगत बाधाएँ तथा स्त्रियाँ कुशल मानवियों का अभाव आदि। विकासशील देशों की प्रमुख राजनीतिक समस्याओं में कम राजनीतिक स्थिरता न्यायजन्य प्रति उदात्तता अधिका के तोषण व व घन आदि को न मकत हैं। राजनीतिक स्थिरता एक ओर तो प्राथमिक सामाजिक विकास के लिए है और स्थायी नीतियों को अवलम्ब करती है दूसरी ओर राष्ट्रीय प्रतिरक्षा को निबल बनाती है। विनामयोग समाज प्रशासनिक दृष्टि से प्रायः बहुत अनुशून अवधानिक और निष्कृष्ट हुए होते हैं। देश की गरीबी और अशिक्षा जनता में चारित्रिक स्तर को ऊँचा नहीं उठने देती फलस्वरूप कुशल और ईमानदारी प्रशासनिक अधिकारियों की नग्न नमी बना रहती है और राष्ट्रिय हितों की अपना निजी हितों को अधिक मन्द दिया जाता है अज्ञान का कारण देश के अर्थव्यवस्था से कम फल प्राप्त रहता है और समाज में एक घुन तग जाता है। कम अतिरिक्त आयमिकता की समस्या भावनी रहती है। देश के सन्तुलित विकास के लिए विकास कार्यक्रमों का प्राथमिकता का त्रय देने की समस्या विद्यमान रहती है। इन विभिन्न समस्याओं के अतिरिक्त विकासशील देश या समाज और भी अनेक समस्याओं से ग्रस्त रहते हैं।

इन समस्याओं के प्रकाश में विकासशील समाजों में लोक प्रशासन का मूल्य और लाभ स्वतः स्पष्ट है। एक कुशल सश्रिय और दूर-दृष्टि वाली लोक प्रशासन इन समस्याओं के निदान में बहुत कुछ सहायक हो सकता है। लोक प्रशासन का काम नीतियों को अमली जामा पहनाना है। सरकार नीति निर्धारण कर देती है लेकिन इन नीतियों का अद्यतन करने का भार अन्तर्लोकवा लोक प्रशासकों पर होता है। यदि नीतियाँ कोरी कामजो रह जाए तो उनका कोई महत्व नहीं है यदि नीतियों का क्रियान्वयन ढीला ढाला होगा तो वाञ्छित परिणाम प्राप्त नहीं हो सकेगा हम लक्ष्य राशि से दूर रहने और यदि नीतियों का क्रियान्वयन गलत ढंग से किया गया तो उस निश्चित रूप से पथभ्रष्ट हो जाएगा। दूसरी ओर यदि लोक प्रशासन नीतियों को सही रूप में लागू करता है प्रभावी ढंग से उन्हें अमली जामा पहनाता है जनता को नीतियों के प्रति विश्वास में लेकर आगे बढ़ता है तो सभी चुनौतियों और समस्याओं का मुकाबला करते हुए देश और समाज तेजी से आगे बढ़ता है। इस प्रकार विकासशील समाजों में समृद्धि और प्रगति की वास्तविक कुञ्जी लोक प्रशासन के हाथ में है।

विकासशील समाजों में लोक प्रशासन की भूमिका को हम अधिक स्पष्टता के साथ निम्न बिंदुओं में समाहित कर सकते हैं—

(1) विकासशील समाजों में प्रशासन का मुख्य कार्य आर्थिक जीवन को नियमित और नियंत्रित करना है। वह समझते हैं कि सम्बन्धों को इस प्रकार नियमित करता है कि मानव आसक्तों का ज्ञापन नहीं कर सकेगा। सरकार नीति बना देती है किन्तु प्रत्येक उस नीति को लागू करता है। उपभोक्ताओं के हित में एकाधिकारियों के कार्यों पर अंकुश रखा जाता है। हानिकारक तथा अस्वस्थकर वस्तुओं के उपयोग को नियंत्रित किया जाता है तथा आवश्यक वस्तुओं की पूर्ति की व्यवस्था की जाती है।

(2) भारत जैसा विकासशील देश अथवा समाज में मिश्रित अर्थव्यवस्था को अपनाया गया है अतः सावजनिक उपक्रमों का प्रभावी प्रशासन लोक प्रशासन का एक गुणवत्तापूर्ण है। सावजनिक उपक्रमों से आशय उन औद्योगिक संस्थाओं से है जिन पर राज्य का स्वामित्व होता है और जिनका प्रबन्ध व संचालन राजकीय प्रशासन द्वारा किया जाता है। लोक प्रशासन को सावजनिक उपक्रमों सम्बन्धी नीति का ध्यान रखते हुए यह देखा जाता है कि अर्थव्यवस्था के सर्वोत्तम शिखरों पर प्रभावी नियंत्रण रहे सके एवं वाणिज्यिक अधिशेष उत्पन्न हो सके जिससे आगे आर्थिक विकास के लिए धन मिल सके। सावजनिक उपक्रमों के मुख्यतः चार रूप प्रचलित हैं—विभागीय उपक्रम सावजनिक निगम सावजनिक कंपनियाँ एवं बोर्ड द्वारा प्रबन्ध। इन विभिन्न प्रकार की संस्थाओं में नीति और ढाँचे के स्वरूप लोक प्रशासन अपनी भूमिका निभाता है।

() विकासशील समाजों में यह अधिक आवश्यक है कि लोग प्रशासन चुस्त कृत-उपरायण और सक्रिय बना रहें। विकासशील देशों की अपनी अपनी प्रत्येक समस्याएँ हैं और विकसित देशों की तुलना में लोक प्रशासन का दायित्व उन देशों में अधिक है। यह आवश्यक है कि प्रशासकीय अधिकारी अपने अधीनस्थ कर्मचारियों के साथ समझौते का व्यवहार करें उन्हें अपनी टीम का साथी मानकर चलें। यह आवश्यक है कि लोक प्रशासन दक्षता और अनुशासन का पूरा ध्यान रखे।

(4) विकासशील समाजों में प्राथमिक नियोजन का सर्वोपरि महत्त्व है जिसका मूल उद्देश्य लोकतांत्रिक और कल्याणकारी कार्यविधियों द्वारा तीव्र गति से प्रगति करना है और उस चुनौती का मुकाबला लोक प्रशासन का करना होगा। इसके लिए प्रायः योजना आयोग और सम्बन्धित मशीनरी का गठन किया जाता है जो लोक प्रशासन का ही एक भाग है। प्राथमिक नियोजन एक ऐसी चुनौती है तथा ऐसा प्रयोग है जिसकी सफलता असफलता पर न बतलें भारत में बकि सम्पूर्ण एशिया और अफ्रीका में लोकतंत्र का भविष्य टिका हुआ है। प्राथमिक नियोजन सम्बन्धी सभी नीतियों को प्रभावकारी रूप से लागू करना लोक प्रशासन का ही काम है। यदि लोक प्रशासन कृत-उत्पन्न और उदासीन है तो योजनाएँ क्रियाविधित नहीं हो सकेंगी प्राथमिक नियोजन का मूल उद्देश्य नहीं हो सकगा और देश और समाज का पिछड़ापन बना रहेगा तथा सम्पूर्ण साधना का अप-यय होगा।

(5) विकासशील समाजों में लोक प्रशासन को भावनात्मक रूप से जनता के निकट आकर जनता का विश्वास जीतना चाहिए। भावनात्मक कुंठा की गाँठ पड़ी रहने पर लोक प्रशासक अपनी-ही भूमिका निवाह नहीं कर सकते। भारत में प्रशासन सन्तुष्टता प्राप्ति के बन्त पहले स्थिर हो चुका था किन्तु भावनात्मक रूप से स्वतन्त्रता के बाद जिन परिवर्तनों को आना चाहिए था वे अभी तक नहीं आ सके हैं। हमी का पारखाम है कि न तो प्रशासन जनता का विश्वास प्रण कर पाया है और न ही जनता प्रशासन को अपना हिता का व्यावहारिक रूप देने वाली सत्ता के रूप में ही स्वीकारा है जना के बीच में एक ऐसी दरार है जो प्रशासन के पूरे काम को उपर-ध नष्ट होाने देती है। यह ठीक है कि पिछले वर्षों में जितनी सामाजिक सेवाओं का संगठन । । उससे जनता की विभिन्न आवश्यकताओं की पूर्ति का प्रयास हो रहा है किन्तु इनकी कार्यप्रणाली में इतनी अधिक प्रक्रिया की जटिलता है कि ये वास्तव में जनता की अपना सेवाएँ बनने में अभी तक असमर्थ हैं। प्रशासक वास्तव में एक जनसर्वक है इस भावना में व्यावहारिकता की आवश्यकता है एस प्रयत्नों की आवश्यकता है जिसमें जनता निम्निक होकर प्रशासन से लाभ उठा सके यह सब क्रान्तिकारी परिवर्तन का अपेक्षा रखते हैं। प्रशासन की शृंखला में जगह-जगह व्यक्तिगत और विभागीय स्तर पर भावनात्मक कुंठा की गाँठ पड़ी हुई है जिससे बिना आम-तोष प्रथवा आम-प्रशमा के कोई भी काम नहीं होना है फिर

सामान्य रूप से होना चाहिए उसमें ग्राम की दलीयें कामप्रक्रिया—प्रतिष्ठा अतिष्ठान के दृष्टि चला करते हैं।

(6) भारत विकासशील देश में ग्रामीण है जहाँ पंचायत राज की स्थापना और स्थानीय शासन के विस्तार के कारण लोकप्रशासन में प्रभाव और उत्तरदायित्व में काफी विस्तार हुआ है। संविधान के अनुसार स्वायत्त शासन को राज्य सूची में रखा गया है। ग्राम को शासन की इकाई माना गया है और यह निश्चित किया गया है कि प्रत्येक ग्राम पंचायत की स्थापना राज्य सरकार की पब्लिक कर्तव्य होगा। जनसंख्या प्रभिवृद्धि के साथ साथ नगरीय ग्रामीण स्थानीय शासन का महत्व बढ़ रहा है और पंचायतों का महत्व भी। स्थानीय स्वायत्त शासन जन-व्यापककारी है और अपने सीमा क्षेत्र का उत्तम न करें इसके लिए राज्य प्रशासन का नियंत्रण और अन्तर्लेख आवश्यक है। लोकप्रशासन के नियंत्रण और अन्तर्लेख की प्रवृत्ति इस प्रकार की होनी चाहिए कि जिससे पंचायती राज संस्थाओं की कार्यकुशलता बढ़ सके वे स्वयं को निष्पक्षता से मुक्त करें और जनता के धन का सदुपयोग करने के लिए प्रेरित हो। पंचायती राज संस्थाओं में जनता के धन का अप्रत्यक्ष न हो सके इसके लिए लोकप्रशासन का प्रभावी अनुशासन व्यवस्था अपेक्षित है। किसी भी प्रणाली में नियंत्रण एवं समुल्लेख की आवश्यकता सर्वथा य है। सुरक्षा और बचाव की कुशल एवं प्रभावशील पद्धति न बन सके तब तब तथा राज्य का विकास भी की दृष्टि से ही अधिक पंचायती राज संस्थाओं के हित में भी आवश्यक है। पंचायती राज संस्थाएँ प्रशासन के अतिरिक्त ग्राम के रूप में विकसित होनी चाहिए और राष्ट्रीय नीतियाँ तथा राज्य के सांविधानिक दायित्वों का इनके द्वारा पालन किया जाना चाहिए।

(7) भारत जैसे विकासशील समाज में लोकप्रशासन को यह समझ कर चलना चाहिए कि आर्थिक विकास किसी भी व्यवस्था में समग्र विकास की दृष्टि से सबसे साधन है। सत्य है। विकास की समग्रता सामाजिक परिवर्तन की साधकता की अपेक्षा रखती है। यह दृष्टि से यह आवश्यक है कि योजनाबद्ध आर्थिक विकास इस प्रकार से नियोजित किया जाए कि पूरा का पूरा समाज राजनीतिक भाषा कीकरण के माध्यम से वांछित सामाजिक परिवर्तन की ओर अग्रसर हो सके। सामाजिक व्यवस्था राजनीतिक एवं आर्थिक व्यवस्थाओं से अधिक महत्वपूर्ण होने के कारण विकास तथा प्रगति के लिए यह आवश्यक है कि सामाजिक परिवर्तन की लक्ष्य प्राप्ति इस दृष्टि से सम्पन्न हो सके कि आर्थिक विकास सार्थक रहे और राजनीतिक भाषुनिकीकरण व्यवस्था को अपने गंतव्य की ओर ले जा सके। ये तीनों ही कार्य राजनीतिक व्यवस्था में सम्मुख नहीं चुनौतियाँ प्रस्तुत करते हैं और प्रशासक को भी एक नया सन्दर्भ प्रदान करते हैं। इन लक्ष्यों की सम्प्राप्ति के लिए प्रशासन का भी यह समझना होगा कि चाहे उसकी पदानिधि स्थिति कुछ भी हो उसका दृष्टि उसका परिवर्तन तथा उसके तत्त्व पहले जैसे नहीं रह

सकत। कल्याणकारी राज्य सामाजिक न्याय धर्म निरपेक्षतावाद समाजवाद और सविधान न पति प्रतिबद्धता आज लोक सेवा के दान के रूप में भारतीय सविधान की आत्मा में अन्तर्निहित है। इसी प्रकार पचासवीं राज विरोधी दल चुनाव आयोग पायालयों की रिट व्यवस्था के परिवर्धन में भारतीय सविधान की जनतांत्रिक सीमाएँ चाहे प्रशासन को हस्तक्षेप सगे किन्तु उनका विद्यमान होना अनिवार्य है।

(8) भारत जैसे विकासशील देश में प्रशासन में शासक मंत्री और प्रशासकीय लोक सेवक के मध्य सम्बन्ध को इस प्रकार में विकसित करना होगा कि शासक दल के बदलते रहने से प्रशासकीय दक्षता एवं तटस्थता में कोई गम्भीर व्यवधान न पड़े। संसदीय व्यवस्था में यह तो मानकर ही चलना होगा कि विभिन्न प्रकार के विरोधी लक्ष्य प्रशासन में आयेंगे। उनकी बदलती हुई विरोधी नीतियाँ को नियामित करने में क्या उसकी तटस्थता एवं अनाम स्थिति राजनीतिक व्यवस्था को सहाय्य हो सकती। यदि तटस्थता जनतन्त्र अथवा विकास प्रशासन में सम्भव नहीं है तो क्या प्रतिबद्ध प्रशासन ही भारतीय प्रशासन के सम्मुख एक मात्र विकल्प है? फिर प्रतिबद्धता भी किन्तु और किसके प्रति? इन प्रश्नों का समुचित उत्तर ही भारत में लोक प्रशासन की भूमिका का वैधानिक परिमेलन कर सकेगा।

(9) जनतन्त्र के बढ़ते हुए प्रसार ने भारत जैसे विकासशील समाज में समाजवाद एवं कल्याणकारी राज्य के नारे को शक्ति दी है। सामाजिक कल्याण तथा आर्थिक विकास के नए क्षेत्र विकास प्रशासन के नाम से उभर कर सामने आए हैं। इन क्षेत्रों के प्रशासन के लिए भारतीय लोक प्रशासन का प्रतिष्ठित प्रशासन की कार्य कुशलता एवं उपायव्यता के साथ प्रतियोगी बनना पड़ेगा। पुरानी विभागीय पद्धति एवं नौकरशाही का तन्त्र चरमरा कर टूट रहा है और भावजनिक उद्यम (पब्लिक एंटरप्राइज) के क्षेत्र में नए-नए प्रशासनिक प्रयोग किए जा रहे हैं। जनतन्त्र का यह समाजवादी दबाव भारतीय प्रशासन की रीति नीतियाँ एवं कामिक ढंग आदि के प्रशासन में नई चुनौतियाँ लाता है। जनतन्त्र की मांग है कि उस क्षेत्र का प्रशासन साधनिक हित में सामाजिक एवं आर्थिक न्याय के सिद्धांतों के अनुस्यू संघानित किया जाए।

(10) विकासशील समाजों में लोक प्रशासन की अपनी औपनिवेशिक कार्य प्रकृतियाँ से बाहर निकल कर जनतन्त्रमय चुनौतियों के बीच में कार्य करना सखेगा। इसके लिए उसे बदलते समाज की बदलती आकांक्षाओं के साथ समझौता करना होगा। चुने हुए प्रतिनिधियों राजनीतिक विरोधियों एवं उदासीन जनसाधारण के बीच रहते हुए उस ऐसी भूमिका निभानी होगी जो सभी को संतुष्ट भी रख सके और साथ ही साथ व्यवस्था एवं विकास के प्रशासन में तालमेल भी बिठा सके।

(11) विकासशील समाज सत्रमस्य के दौर में गुजर रहे हैं और लोक प्रशासन सत्रमस्य की चुनौती का तभी स्वीकार कर सकता है जबकि

माधवजनिक लोक प्रतिमा सुधरे । जनता के साथ उसके वतमान शत्रुता मिथवा कटुता के सम्बन्धों का यदि भारतीय प्रशासन ठीक करना चाहता है तो उसे अपनी कायकुशलता एवं जन सेवा का स्तर ऊँचा करना होगा । अनसाधारण प्रशासन को अपना भिन केवल उनी स्थिति में स्वीकार कर सकता है जबकि उच्च औपनिवेशिक स्वरूप एवं काय प्रणालियाँ जनतात्रिक उद्देश्य की अनुरूपता में बदल ।

(12) भारत जैसे विकासशील देश में विकास और आयोजना में प्रशासन को आर्थिक प्रशासन और विकास प्रशासन (डवलपमेंट एडमिनिस्ट्रेशन) के नए नाम से दे दिए हैं। इन सेवा का प्रशासन एक और जबरन समाजवाद और सघनता की चुनौतियों के साथ जुड़ा है तो दूसरी ओर उसका राजनीतिक प्रशासन जनता-प्राप्तता के कारण काफी जटिल बनता जा रहा है। लोक प्रशासन को देश के राजनीतिक जीवन में रहते हुए नए सेवा की चुनौतियों का सामना करना होगा। सदियों में विद्या और विद्या से प्राप्त विकासशील समाजों में लोक प्रशासन को भीमिक निष्क्रिय अवस्था में निकल कर विशाल सक्रिय और विस्तृत लोक प्रशासन का रूप लेना होगा। लोक प्रशासन को ऐसा आकार और स्वरूप ग्रहण करने में सांविधानिक शक्तियों का सहयोग देना होगा। यह बात ध्यान में रखनी होगी कि नए परिवेश के अनुसार लोक प्रशासन का उद्भूत किया जाए। जहाँ राजनेताओं को लोक प्रशासन का अनुप्राणित करना है वहाँ यह भी आवश्यक है कि लोक प्रशासन राजनेताओं का मध्यस्थी एवं अनुगामी बने। जन प्रतिनिधियों को परामर्श देने के साथ साथ वह उनका आगामी भी हो और जनताधिकार के सभी उपायों के उत्तर में अनुशासित प्रवर्णन कर।

(13) विकासशील समाजों में बढ़ती हुई जनसंख्या के साथ नई-नई समस्याएँ उत्पन्न होती हैं और जब तक गोर प्रशासन मजबूत और प्रगतिशील नहीं होता तब तक इन समस्याओं का सामना नहीं किया जा सकता। उन्नीसवीं शताब्दी में प्रशासन विधि और उदासीनता और धोखा डालने की प्रथाओं और विभिन्न प्रकार के अपराधों का बढ़ना स्वभाविक है। यह पुनर्गठन प्रशासन मजबूत करके परामर्श और चुस्त है तो अपराधों पर प्रभावी रोक लग सकती और जनता में प्रसुरता की भावना नहीं पनपेगी।

इस प्रकार विनामशील ममाजी भ लोक प्रशासन के दायित्व गुन्तर है उनकी भूमिका अत्यंत कृत अधिक महत्वपूर्ण है । यदि हम भारत का ले तो विगत कुछ दशकों में — भारतीय राजनीति का एक ऐसा म दम और स योग र्ण है कि प्रशासनिक विकास राजनीतिक विकास के साथ मेल नहीं खा रहा है । एक ओर जनतांत्रिक जागरण और विकास की आकांक्षाओं ने परम्परावादी प्रशासन के ढांचे पर नए उत्तरदायित्व डाल दिए हैं तो दूसरी ओर राजनीतिक दबाव व कारण बतलते हुए देश राय सम्बंधों के तनाव ने प्रशासन को एक विषम स्थिति में स्थित छोड़ दिया है ।

प्रश्न राजनीतिक निर्धारण के प्रश्न बने रहे हैं किन्तु फिर भी नीति और प्रशासन में किसी एक की महत्ता कम नहीं की जा सकी। जैसे-जैसे सरकार अधिक जटिल बनती जा रही है वैसे वैसे नीति निर्माण की प्रक्रिया में प्रशासनिक महत्त्व उठना ही बनता जा रहा है। सांविधानिक तान पर जब भी कोई सकट आता है तो प्रशासन से नयी-नयी अपेक्षाएँ की जाने लगती हैं। राजनीतिक परिवर्तन की आधी में उसकी भूमिका के विषय में नए नए दृष्टान्त दिए जाते हैं किंतु भारतीय प्रशासन स्वयं अपनी सीमा रेखाएँ बनाने और पहचानने के प्रयास में दिगम्रमित सा लगता है। उसकी नयी भूमिका उसका सांविधानिक परिप्रक्ष्य का एक सम्यक् परीक्षण चाहती है। भारतीय प्रशासन को भारतीय संविधान में प्रस्थापित संसदीय जनतन्त्र और संधिवाद परिप्रक्ष्य में समझने एवं विश्लेषित करने के लिए यह आवश्यक है कि भारतीय प्रशासन की जनतन्त्रात्मक सीमाओं को पहचानते हुए केंद्र-राज्यात्मक बदलते हुए संघीय परिवेश में प्रशासन की भूमिका को मूल्यांकित किया जाए।

भारत में लोक प्रशासन के अनुशासन का विकास

(Development of Discipline of Public

Administration in India)

संक्षिप्त पुरातन भारत के इतिहास में जिस प्रकार अनेक प्रकार के शासन और राजनीतिक व्यवस्थाएँ आई हैं वही उसी प्रकार उनका अपना प्रशासन और प्रशासनिक व्यवस्थाओं का उतार चढ़ाव भी मिलता रहा। भारतीय इतिहास का हिंदू युग जिस प्रकार राजा के दृष्टि से उत्तम और विकसित माना जाता है उसी प्रकार हिंदू युग का प्रशासन भी भारतीय इतिहास का एक गौरवपूर्ण पृष्ठ है। मध्य युग में अलाउद्दीन खिलजी और शेरशाह और अकबर जैसे कुशल प्रसिद्ध नाम हैं जिन्होंने मुगलकालीन प्रशासन को स्थापित किया सुदृढ़ बनाया और उसमें कितनी ही नयी प्रयोग की। अंग्रेज जब भारतवर्ष में आए तो मुगल शासन की तरह मुगल प्रशासन भी पतनोन्मुख होने के साथ-साथ अस्त-व्यस्त स्थिति में था। बंगाल में बांगाली अधिकार प्राप्त करने के समय से लेकर 1857 तक कम्पनी शासन ने अपने आपको एक ऐसी स्थिति में पाया जिसमें मुगल-कालीन प्रशासन उनके अपने साम्राज्यवादी उद्देश्य के अनुरूप नहीं था। 1758 से 1947 तक राजन की सरकार ने संसदीय संस्थाओं को संवैधानिक सीमाओं में रखा हुआ विकसित करने के अनेक प्रयत्न किए जिसके फलस्वरूप भारतीय प्रशासन का भी राजनीतिक और आर्थिक सुधारों की दृष्टि से एक नया प्रयोग क्षेत्र माना जाने लगा।¹

1 पी. डी. शर्मा की एम. आर. नीलम शर्मा द्वारा भारत में लोक प्रशासन (भारतीय प्रशासन का इतिहास) पृष्ठ 13

स्वातंत्र्योत्तर भारतीय प्रशासन में विकास और सुधार की प्रक्रिया जारी रही और एक स्वतंत्र विकासशील देश की आवश्यकताओं के अनुरूप उसे ढालने का प्रयत्न किया गया। पुरानी विरासत को नए परिवेश में सजोने के प्रयत्न चले रहे और आज भी जारी हैं। स्वातंत्र्योत्तर भारतीय प्रशासन के विकास का अध्ययन आवश्यक है क्योंकि भारत पहला स्वतंत्र देश है जिसने प्रशासन के जरिए आर्थिक विकास करते हुए प्रशासनिक ढाँचे में विस्तार और विविधता लाकर भी उस ढाँचे को बनाए रखने और इस प्रकार विस्तृत होने वाले प्रशासन का सतर्क लोकाचार तथा आर्थिक विकास के साथ तानमेन बनाए रखने का अर्थ नव वतन देशों की तुलना में विशेष सफल प्रयास किया है। इन सीमा कसौटिया पर आधारित भारतीय प्रशासन की सफलता एशिया और अफ्रीका के नए स्वतंत्र देशों के लिए अनुकरणीय है। अनेक कमियाँ के बावजूद भारतीय प्रशासन में सुतुलन नीतिगत कार्य समता आदि के विशिष्ट गुण विद्यमान हैं और संकट काल में तथा विशिष्ट अवसरों पर भारतीय प्रशासन ने अपनी कार्य समता का जो परिचय दिया उसे विश्व के अग्रणी देशों ने भी सराहा है। समयानुसार सभी स्तरों पर प्रशासन को पुनर्गठित करने और साजने-सुधारने की प्रक्रिया चलती रहती है और ऐसी उपाय किए जाते हैं कि उसकी कार्य समता और कार्य बढता में ठोस विकास हो।

विरासत और निरंतरता

भारतीय प्रशासन अपने वर्तमान रूप में विरासत और निरंतरता का फल है। यद्यपि इसके विकास की कल्पना किसी-न किसी रूप में सुदूर भूतल से जुड़ी हुई है तथापि मुख्यतः यह ब्रिटिश काल की देन मानी जानी चाहिए। बी. सुब्रह्मण्यम् के अनुसार वर्तमान प्रशासनिक प्रक्रिया का सिलसिला सदियों तक विचारों का रहा, न कि संस्थाओं का। संस्थागत सिलसिला अंग्रेजों के शासन काल की देन है।

प्रशासनिक प्रक्रिया का सिलसिला अंग्रेजों के शासनकाल से स्वतंत्र भारत तक प्रक्षुण्ण रहा है। कुछ ने इसकी निन्दा की है कुछ ने सराहना। ऐसे भी विद्वान हैं जिनका यह दावा है कि यह सिलसिला ब्रिटिश के अयणास्त्र से प्रशासनिक सुधार आयोग तक लगातार चला आ रहा है। यह सिलसिला सदियों तक विचारों का था न कि संस्थानों का जैसा कि चीन के मैटर्नियेट में है। यह संस्थागत सिलसिला अंग्रेजों के शासन में मुख्यतः बकीलों शिक्षकों असैनिक कर्मचारियों जैसे शिक्षित भारतीय पेशवर लोगों के मध्यम वर्ग के उदय से बना रहा। सबसे प्रथम इस वर्ग में अधिकांशतः शंकराचार्य द्वारा पूरे भारत में निर्मित विशिष्ट सांस्कृतिक वर्ग के लोग थे। इस वर्ग के लोगों ने हिंदू तथा मुगल काल से चले आ रहे विचारों का सिलसिला बनाये रखा। किंतु यह पाश्चात्य यावसायिक मध्यम वर्ग की प्रकृति थी यद्यपि काफी समय तक पाश्चात्य देशों की तरह यहाँ व्यवसायी औद्योगिक मध्यम वर्ग का अस्तित्व नहीं रहा।

इस मध्यम वय में प्रशासन और राजनीति दोनों में इस सिलसिले को दो प्रकार से बनाये रखा। इस वय के कुछ सदस्यों ने नाक सेवाओं और व्यवसायों में प्रवेश किया तथा कुछ ने आरम्भ से ही राष्ट्रीय आन्दोलन का नेतृत्व किया और स्वतंत्रता प्राप्ति के बाद सत्ता प्राप्त की। अतः राजनीतिक एवं प्रशासनिक क्षेत्रों के सभी स्तरों पर नया एक स्तर को सामान्यतया समझते थे। अपने आप तो हमने केवल एक कारनिस्मयन में यहाँ पर राजनीतिक नेतृत्व ही उत्पन्न होता किन्तु विवेकानन्द और तिलक द्वारा शुरू किये गये आधुनिकता का पुट नये हुए धार्मिक पुनरुत्थान ने कठोर तपस्या और आत्म संयम का महत्त्व बताया और गांधीजी ने साधुजनिक जीवन में इसके अपनाय जाने पर विशेष बल दिया तथा मध्यम वय में राष्ट्रवादियों को जन नेतृत्व की ओर प्रेरित किया जिससे इस वय की राजनीति में प्रमुखता बनी रही। परिलक्ष्य है भारतीय राजनीति में नेतृत्व ने दो सवाधों और मतदाताओं के बीच किसी भी अन्य विकल्पों के देश की अपेक्षा अधिक प्रभावी मध्यस्थता का काम किया है। प्रशासन इसके माध्यम संजनता की मांगों और दबावों के प्रति उचित रूप से सम्बेदनशील रह सका है। यह तजानिया जस अपनीकी देश की तरह के अधिक प्रत्यक्ष राजनीतिक प्रवेश के बिना अथवा चीन जस पूर्णतया सद्भाषितिक प्रवेश के बिना ही सम्भव हुआ है।

अतः इसी से प्रशासनिक ढाँचे में कमबडता बनी रही किन्तु इसका कुछ अन्य कारण भी थे। जिला कनेक्टरी तथा मंत्रालयों के विभागों और नाक निगमों का पुराना संप्रतिष्ठित ढाँचा अभी भी लाभप्रद समझा गया और सन् 1947 में इस भंग करने का प्रयत्न होता अथवा में छल्लांग गगाना। दूसरे देश के विभाजन के कारण ऐसा प्रयास करने में निए समय भी नहीं मिला। साथ ही बुद्धिमत्ता इसी में समझी गई कि अतः राजनीतिज्ञों और असैनिक कर्मचारियों के बीच परस्पर आदान प्रदान द्वारा सामने आए और अतः प्रशासनिक सुधार समितियों और आयोगों द्वारा सुझाए गए संशोधन करके इसी ढाँचे का उपयोग किया जाय। धार्मिक विकास भी वर्तमान तंत्र के माध्यम से ही प्राप्त करने का प्रयास किया गया। यह योजना आयोग की एकमात्र नयी विशेषता थी।¹

भारतीय लोक प्रशासन की संस्थागत निरंतरता चाहे मुख्यतः अग्रजी शासन की देन हो लेकिन यह भी सत्य है कि अनेक वर्तमान प्रशासनिक संस्थाओं से प्राचीन भारतीय किसी न किसी रूप में परिचित थे। ईसा से लगभग 5000 वर्ष पूर्व की सिंधु घाटी सभ्यता अत्यंत विकसित थी और विद्वानों का अनुमान है कि उस समय के धर्म निरपेक्ष राज्य में प्रशासन का रूप सुविकसित रहा होगा। मोहनजोदड़ो और हड़प्पा के अवशेषों से ज्ञात होता है कि उस समय अनेक स्वतंत्र

1 वी सुब्रह्मण्यम भारतीय प्रशासन (प्रकाशन विभाग भारत सरकार)
1974 पृष्ठ 2-3

समुदाय की अपेक्षा एक केन्द्रीकृत राज्य था।¹ 3000 ई. पूर्व में यहाँ नगरपालिकाएँ सुस्थापित हो चुकी थी। भारतीय प्रशासन का यह प्रागतिहासिक विवरण यद्यपि अधिक निश्चित नहीं है तथापि इसे अतीत के गौरव की एक उत्सलनीय भाँकी प्रवण्य माना जा सकता है।

ऐतिहासिक कालक्रम की दृष्टि से भारतीय लोक प्रशासन के विकास को प्राचीन काल राजपूत काल संतान काल मुगल काल ब्रिटिश काल और स्वातन्त्र्योत्तर काल में विभाजित किया जा सकता है।

प्राचीनकालीन प्रशासन

प्राचीन काल में विभिन्न समयों में विभिन्न प्रशासन प्रचलित रहे। सिंधु घाटी सभ्यता काल के प्रशासन के बारे में हमारा ज्ञान अधिकतर अनुमान पर आधारित है। खुदाई में प्राप्त प्रवक्षों से विद्वानों ने यही निष्कर्ष निकाला है कि मोहनजोदड़ों और हड़प्पा साम्राज्य व्यवस्थित और सुशासित थे। पुरोहित लोग शासन करते थे जो सुमेर और अकाल के पुरोहित राजाओं के समान थे। राज्य का स्वरूप मुख्यतः केन्द्रीकृत था और नगरपालिका शासन में लोग अपरिचित नहीं थे।

श्रवणिक काल में भारतीय प्रशासन का स्वरूप राजतन्त्रात्मक हो था। राज्य और राजा को जन कल्याण साधक माना जाता था। प्रजापति के विरुद्ध कार्य करने वाले राजा और पदाधिकारी पद-भ्रष्ट किये जा सकते थे। राजा अपने विभिन्न मंत्रियों के परामर्श से शासन कार्य चलाता था। मंत्रियों में सबसे प्रमुख स्थान पुरोहित का था। राजदरबार में गाव के हिता और निवासियों का प्रतिनिधित्व ग्रामाण नामक पदाधिकारी करता था। सभा और समिति नामक जन-संस्थाएँ भी थीं। समिति सम्पूर्ण प्रजा की संस्था थी और राजा का निर्वाचन करती थी। सभा समिति से छोटी संस्था थी जिसकी सहायता से राजा दैनिक राज्य-कार्य करता था तथा अभियोगों का निणय करता था। इन दोनों संस्थाओं का राजा के ऊपर बड़ा नियन्त्रण था। यह निणय आगे चढ़कर धीरे धीरे शिथिल हो गया।

उत्तर वैदिककाल में राजा का पद पतक हो गया और राजा बहुत-कुछ स्वतन्त्र हो गया फिर भी वह निरकुश नहीं था। अभी उसके निर्वाचन का सिद्धांत नष्ट नहीं हुआ था और उसके उत्तराधिकारी पर राज्य के प्रमुख व्यक्तियों का प्रभाव रहता था। शासन के संचालन में राजा प्रतिष्ठित मंत्रियों की एक परिषद् की सहायता लेता था। प्रधानमंत्री की मुख्यामात्य कहा जाता था। सभा समिति और मंत्रिपरिषद् का राजा पर प्रभाव था। राज्य की शासन व्यवस्था का सुविधाजनक बनाने के लिए अनेक विभागों की रचना की गई थी यथा—वित्त विभाग निरीक्षण विभाग आरक्षण और सभा विभाग। स्थानीय शासन का कार्य भार एक विशेष मंत्री

1 A L B Sharma The Wonder That was India 1954 p 15

2 R Chandra The Heritage 1961 p 99

वर्तन करता था। उसका मुख्य काम ग्राम और विश्व के अधिकारियों पर नियन्त्रण रखना और उनके पारस्परिक झगड़ों का निपटारा करना था।

महाकाय काल में राज्य अधिकशत राजतन्त्रात्मक थे पर कुछ राज्य गणतन्त्रात्मक भी थे। राजा विश्वशक्ति का प्रयास प्रायः नहीं करता था क्योंकि सामंती मनिक नताओं उच्च कुलीनों मंत्रियों आदि का उस पर काफी प्रभाव होता था। राजा की मूल्यता और पद प्रदर्शन के लिए केन्द्रीय प्रशासन में भी सम्मिश्रण था—मन्त्रि परिषद् और सभा। केंद्रीय प्रशासन लगभग 18 विभागों में विभक्त था। प्रशासनिक सुविधा के लिए राज्य का कई काइयों में बांटा जाता था। मद्रास कोणी 'कां' ग्राम था। 10 20 100 और 1000 ग्रामों के प्रत्येक प्रशासक प्रशासक हात थे जिन्हें क्रमशः ग्रामिक विस्तारित शतग्रामी और अधिपति कहा जाता था। जनपद काल (6000 ईसा पूर्व से 1000 ईसा पूर्व) में भी राजतन्त्र प्रचलित था किन्तु जनक जनपदों में गणतन्त्रात्मक शासन भी था। भारत कई राज्यों में बँट चुका था तथा विकेन्द्रीकरण की प्रवृत्ति अपनी सीमा पर पहुँच चुकी थी। राजतन्त्रात्मक जनपदों में राज्य का प्रतिम अधिकार राजा के पास में था जबकि गणतन्त्रात्मक जनपदों में राजसत्ता गण अधिकांश समूह में निहित होती थी।

मौर्य काल में राजा ही साम्राज्य का प्रमुख होता था और कार्यकारी अधिकार एक विरासी शक्तियों प्रतिम रूप से उसी में निहित थी। चन्द्रगुप्त मौर्य (322 ईसा पूर्व—298 ईसा पूर्व) एक कुशल सत्तावादी और विजयवादी के रूप में ही एक उच्च काटिका शासक भी था। चन्द्रगुप्त के शासन का स्वरूप प्रबुद्ध राज्यतन्त्र (Enlightened Despotism) था। पूरी सत्ता राजा के अधीन थी किन्तु राजा का ध्येय प्रजा का अधिक से अधिक कल्याण करना था। प्रजा के कल्याण में ही राजा अपना हित समझता था। राजागण सर्वोच्च थे। राजा मन्त्रालय राज्य नहीं सभाल सकता था। उसकी सहायता के लिए मन्त्रि परिषद् तथा सुनियोजित अधिकारी बग हाता था। मेगस्थनीज ने राजा के परामशदाताओं में (1) मन्त्रिगण (ii) पायाधीश (iii) सनापति व (iv) कोषाध्यक्ष का उल्लेख किया है। कोटिय ने राजाधिकारियों का विस्तृत रूप से उल्लेख किया है। उसके अध्याय में 19 तीर्थों (उच्च अधिकारियों) का उल्लेख है—(1) मन्त्री—राजा का सर्वोच्च परामशदाता (2) पुरोहित—यह भी राजा को राज्य-कार्यों तथा धार्मिक कार्यों में परामश देता था (3) सनापति—सेना का अध्यक्ष (4) युवराज—राजा का उत्तराधिकारी तथा परामशदाता (5) दीवारिक—मुख्य स्वागन्त अधिकारी तथा द्वार रक्षक (6) अतर्वेशिक—अन्तर्पुर का रक्षक (7) प्रशास्त्रि (राष्ट्रपाल)—पुनिस का सर्वोच्च अधिकारी (8) समाहर्त—आय-संग्रहक (9) सन्निधाता—कोषाध्यक्ष (10) प्रदेष्टि—क्षेत्रीय अधिकारी अथवा दण्डनायक (11) नायक—पदल सेना का मुख्य अधिकारी अथवा नगर कोतवाल (12) बाह्यारिक—

“यायाधी” (13) नगर निरीक्षक—स्थानीय निकाया का अधिकारी (14) यासराध्यक्ष—उद्योग तथा वापार का अधीक्षक (15) अंतर्धान—सोमा सुरक्षा सम्बन्धी अधिकारी (16) कमानक—खाना का अध्यक्ष (17) महापौर—नगर का सर्वोच्च अधिकारी और (18) प्रांतिक—वन विभाग का अध्यक्ष। इनपस प्रथम चार अधिकारी प्रतिप्रमण्डल के अन्तरण सन्त्य थे जिनस राजा मन्त्रवृत्त विधदा पर परामश लेता था और अन्य 14 विभागध्यक्ष थे जिनस भी राजा समय समय पर परामश लेता था। इनका बहुत ऊँच दर्जन दिये जाते थे। समुचा राज्य प्रान्ता में विभक्त था। प्रांतपति विश्वस्त तथा अधिकतर राजकुमारों के व्यक्ति होते थे। प्रान्त लेना में विभक्त थे। क्षेत्र का मुख्य अधिकारी प्रदेया कहलाता था। वह ममाय प्रणसन कर वसूली तथा शान्ति व सुरक्षा की देखभाल करता था। उसका दण्णाय (Magistrate) के अधिकार भी होते थे। क्षेत्र ग्रामा में विभक्त था। ग्राम का अधिकारी गोप होता था। 10 ग्रामों पर एक सग्रहक तथा 200 ग्रामों पर एक त्वाष्टिक होता था। 400 ग्रामों का अधिकारी गोलमुत कहलाता था तथा 800 ग्रामों पर एक स्थानीय होता था। ग्राम प्रणसन की दृष्टि से तथा गोप प्रणसन की रीति से। गोप ग्राम की जनगणना करता था जिसमें जाति तथा आय व्यय के साधना का भी उल्लेख होता था। यह अधिकारी वतमान पटवारी के समकक्ष था।

नौयकारीन नगर-व्यवस्था की विदेशियों तक न वस्तु प्रामा की है। पाटलिपुत्र की नगरपालिका का प्रणसन 30 सन्स्था की एक परिषद् के हाथ में था। यह परिषद् छ समितियों में विभक्त थी। प्रत्येक समिति में पांच सन्त्य होते थे। पहली समिति उद्योग और शिप की तथा दूसरी विदेशियों की देखभाल करती थी। तीसरी समिति सम्पत्ति का लखा जाया रखती थी और जनगणना की व्यवस्था करता थी। चौथी समिति वापार पर नियन्त्रण रखती थी माप-तोच का नियन्त्रण करती थी और बिनी की वस्तुओं पर राज्य की माहुर लगाती थी। यह एक प्रकार से बिनी का लाइसेंस था। पाचवीं समिति व्यापारियों तथा वापार माल का निरीक्षण करती थी तथा छठी विक्रय कर वसूल करता थी। सब सामितिया अपना अपना वाय मूल्य पृथक् करती थी किंतु कुछ वाय विभिन्न समितियों के सहयोग तथा परामश से भी होते थे जैसे सार्वजनिक भवनों की देखभाल तथा बाजार बंदरगाहों तथा घम स्थानों की रक्षा का वाय आदि। कौटिल्य ने भी नगर व्यवस्था का वर्णन किया है किन्तु उसमें समितियों का उल्लेख नहीं किया है। उसमें उन सब कार्यों से सम्बंधित अधिकारिया का वर्णन किया है। कौटिल्य के प्रणशास्त्र में विदिन होता है कि नगर चार बाडों में बांटा जाता था। प्रत्येक बाड एक स्थानीय के अधीन होता था। प्रत्येक बाड को उपबाडों में बांटा जाता था जो गोप के अधीन होते थे। गोप अपने उप बाड के सभी पुरुषों तथा उनकी सम्पत्ति की व्यवस्था

जानकारी रखता था। नगर में आग से रक्षा के लिए व्यवस्था होनी थी तथा सड़क का सफाई करने पानी के लिए नालियाँ का प्रबंध निषिद्ध वस्तुओं की बिक्री पर रोक आदि सभी के लिए नियम थे।

राज्य की सारी आय नियमित अनुमान पत्र (वज़न) के अनुसार खर्च होती थी। राज्य की मुख्य मदें ये थी—राज परिवार धार्मिक कृत्य सना दीर्घ रक्षा वेतन भत्ता शिक्षा वृत्ति दान यानायात सिंचार्थ भवन निर्माण और आय कोषाधिकारी काय। राजस्व विभाग का संचालन समाहर्ता करता था और उसकी अधीनता में कई अध्यक्ष थे जिनमें—शुल्काध्यक्ष सूनाध्यक्ष (सूत और कपड़े के निरीक्षण) सीताध्यक्ष (सरकारी खेती के निरीक्षण) सुराध्यक्ष मूनाध्यक्ष (बूखान के अध्यक्ष) गणिकाध्यक्ष मुनाध्यक्ष आकराध्यक्ष (खान के निरीक्षण) पण्डाध्यक्ष (दुकान के निरीक्षण) आदि। एक विषय (जिला) के राजस्व अधिकारी को युक्त कहाँ था। युक्त कभी कभी राज्य की आय को गुप्त रूप से गबन भी कर जाते थे।

गुप्तकालीन साम्राज्य और प्रशासन मौर्यकाल के समान कठिन और गठित नहीं था। गुप्त साम्राज्य का स्वरूप बहुत कुछ मण्डन व्यवस्था पर आधारित था और बहुत से सामंत राजा गुप्तों की अधीनता में साम्राज्य के विभिन्न भागों में शासन करते थे। गुप्तकाल में एकतांत्रिक शासन प्रणाली पूर्ववत् थी राजा राज्य का सर्वोच्च अधिकारी था और राज्य की भूमि सत्ता उसके हाथ में थी। मौर्यकाल की भाँति ही गुप्तकाल में भी मंत्रि परिषद् की प्रथा थी किंतु उसकी रचना और कृत्यों के बारे में पूरा उल्लेख नहीं मिलता। गुप्त काल का प्रशासन डा पाण्डेय के अनुसार इस प्रकार था—सचिव विशदिक (सचिव और युद्ध के मंत्री पराराष्ट्र मंत्री) मन्त्रपटलाधिकृत (राजकीय वागज पत्र के मंत्री) आदि मंत्रियों का पता उतकीए लखा से लगता है। उनकी सहायता से सम्राट शासन करता था। मंत्रियों का पत्र प्रायः राजाओं के समान होता जा रहा था। उस समय का विशेष राजनीतिक पारस्परिकता में कई मंत्रियों के हाथ में शासन और सना देना के अधिकार होते थे। सारा कर्तव्य शासन कई विभागों में संगठित था जिसका प्रबंध मंत्री आभार्य कुमारामात्य युवराज-कुमारामात्य आदि अधिकारी करते थे। सारा गुप्त साम्राज्य शासन की सुविधा के लिए कई इकाइयाँ में बंटा हुआ था। सबसे बड़ा विभाग प्रांत था जिसको देश या मुक्ति कहते थे। प्रांतीय शासक भौतिक भागपति गाप्ता, उपरिव मन्त्राज और राजस्थाना कलाते थे। प्रांत से छोटा क्षेत्र प्रदेश कहलाता था जो आजकन की कमिश्नरी के बराबर था और इसमें छोटा विभाग विषय कहलाता था जो जिले के समकक्ष था। विषयों के ऊपर विषयपति कुमारामात्य अथवा महाराज शासन करते थे। शासन की सबसे छोटी इकाई ग्राम था जिसका मुख्य अधिकारी ग्रामिक महत्तर अथवा भोजक होता था। प्रादेशिक और स्थानीय शासन संचालन के लिए विभिन्न अधिकारी नियुक्त किए जाते थे। नगर शासन के सम्बंध में राजघात में विषयपति की सहायता के लिए एक परिषद्

थी। भूमि का ऋण विक्रय परिवर्तन आदि इसी के अन्तर्गत होता था। गाँव का प्रबंध करने के लिए भी एक परिषद् होती थी जिसका प्रमुख ग्रामिक महत्तर अथवा भाजक होता था। मौर्यों के बाद विदेशी आक्रमणों के ज्ञात होने पर गुप्ताने एक निश्चित याचना के अनुसार आन्ध्र शासन एवं यात्री वास्तव में स्थापना की जिसमें प्रजा मुक्ता और समृद्ध थी।

राजपूतकालीन प्रशासन

राजपूत काल में राजतन्त्रात्मक शासन व्यवस्था का ही बान्धवाला था। राजपूत वंश परम्परागत होता था। राजा को परामर्श देने के लिए मन्त्रिमण्डल का व्यवस्था थी मन्त्री अपने अपने विभागों का प्रबंध करते थे। प्रशासन से नाक हिन का प्राणा की जाती थी लेकिन शासक वर्ग की स्वाध्याचारिता बढ़ती जा रही थी। गणतन्त्र समाप्त प्रायः हो चुका था। मन्त्री पद भी बशानुगत हो चुका था। केन्द्रीय शासन सुगठित नहीं था क्योंकि प्रांतीय शासन पर उन सामन्तों का ही अधिकार होता था जो प्रायः स्वतन्त्र रूप से शासन करते थे। जागीर प्रथा के प्रचलन से सामन्तों के अधिकारों में भारी वृद्धि हो रही थी। प्रायः युवराज अथवा राजकुल के व्यक्तियों की ही प्रांतीय शासक बनाया जाता था। प्रांतीय शासन भी अनेक विभागों में विभक्त होता था। प्रत्येक विभाग का एक अधिकारी होता था जिसके अधीन बहुत से कमचारी होते थे। ग्राम पंचायतों का महत्त्व घट गया था उन पर भी सामन्तों का अधिकार था। साम्राज्य प्रांतीय निकाय प्रबिष्टानों और ग्रामों में विभक्त होता था—इस प्रकार शासन-पद्धति गुप्तकालीन शासन पद्धति के आधार पर थी। शासन के मुख्य विभागों का ढाँचा भी मुख्यतः गुप्तकालीन था किन्तु उनमें व्यवस्था और विशुद्धता का पई थी। शासन की सुविधा हेतु सन्नितियों का निर्माण किया जाता था और उन्हें विविध कार्य सौंपे जाते थे। नगर प्रबंध के लिए पट्टनाधिकारी होता था जिसे उन सभी कृतव्यों का निवेदन करना पड़ता था जो आधुनिक नगरपालिका के प्रशासक करते हैं।

सुल्तानकालीन प्रशासन

सुल्तानकाल (1206-1526 ई.) का प्रशासन मूलतः सैनिक प्रशासन था। दिल्ली के सुल्तान निरंकुश स्वैच्छा शासक थे फिर भी सहायिक निरंकुश शासक भी शासन का सम्पूर्ण कार्य प्रवृत्ता नहीं कर सकता था। उसे किसी न किसी कारणवश अपने अमीरों और सरदारों के सक्रिय समय पर निर्भर रहना होता था। दिल्ली के सुल्तानों को अपने शासन के आरम्भ से ही अधिकारियों की एक व्यवस्थित शृङ्खलायुक्त एक शासनतन्त्र की व्यवस्था करनी पड़ी। अपने अनुभव और तकनीकी ज्ञान के कारण राज्य के लिए उनकी सेवाएं बहुमूल्य थीं और कोई भी शासक इस तथ्य की उपेक्षा नहीं कर सकता था। यद्यपि ये अधिकारी किसी प्रकार भी सुल्तानों के अधिकारों को प्रतिबन्धित नहीं करते थे बल्कि सुल्तानों की

योग्य अधिकारियों के परामर्श से कुछ न कुछ भागदशन ग्रहण करते थे और नीतियाँ बना निधारण करते समय उनके परामर्श को ध्यान में रखते थे। मंत्रियों की समस्या निश्चित नहीं थी। एक मंत्री के अधीन प्रायः एक से अधिक विभाग होते थे। सबसे बड़ा मंत्री वजीर कहलाता था। वह प्रधानमंत्री था और उसकी स्थिति राजा तथा प्रजा के बीच की थी। वजीर सरकार की सम्पूर्ण मशीनरी का अध्ययन होता था उसका न्यायालय दीवान ए विजारत कहलाता था और उसका सहायता के लिए अधिकारियों की एक शृङ्खला होती थी। प्रमुख मंत्रियों के प्रतिरिक्त राजधानी में और भी पन्नाधिकारी होते थे जो या तो प्रपञ्चाकृत कम महत्वपूर्ण विभागों के अध्यक्ष होते थे अथवा उनका सम्बन्ध मुख्यतया मुल्तान के घरेलू प्रबंध में होता था। प्रशासनिक सुविधा की दृष्टि से राज्य प्राप्ति में विभक्त था। प्रांतीय शासक को सूबेदार कहा जाता था। प्रत्येक प्रांत में केन्द्र की ही भाँति विभिन्न विभाग थे। प्रांत का सबसे बड़ा हुए थे जिनके प्रधान शिकदार कहलाते थे। शिका को सरकारों में सरकारों का परगना में और परगना को ग्रामों में बाँटा जाता था। नगर प्रशासन कर्णोपकृत नौकरशाही द्वारा संचालित था किन्तु यहाँ में अभी भी स्वायत्तता थी। स्थानीय शासन की पुरातन परम्पराएँ प्रायः प्रचलित थीं।

मुगलकालीन प्रशासन

मुगलकाल में सम्राट् ही सम्पूर्ण शासन और राज्य का एकलुप्त स्वामी होता था। शासन पूर्णतः केन्द्रीकृत था लेकिन प्रशासनिक सुविधा की दृष्टि से प्रांतीय और स्थानीय शासन की व्यवस्था थी। केन्द्रीय शासन में सम्राट् और मंत्रियों सम्मिलित थे। मंत्रियों का स्वतन्त्र अस्तित्व कुछ भी नहीं था वे सम्राट् का मर्जी के लीने होते थे। सम्राट् स्वच्छाचारी थे तथापि प्रायः प्रजा के हित का ध्यान रखते थे। अकबर ने जनाहित का सर्वोपरि महत्त्व दिया किन्तु औरंगजेब जैसे सम्राट् ने जनहित की उपेक्षा की। प्रशासनिक विषयों पर प्रायः सम्राट् मंत्रियों से परामर्श करते थे उनके विचारों का प्रायः आदर भी करते थे लेकिन अन्तिम निर्णय उनका अपना होता था। मोमैट के अनुसार— केन्द्रीय सम्राट् मंत्रिमण्डल के परामर्श पर अपना निर्णय बदल भी नेता था किन्तु मंत्रिमण्डल सम्राट् की किसी बात के मानने के लिए विवश नहीं कर सकता था। केन्द्रीय शासन में माध्यामिका मंत्रियों की संख्या 4 से 6 तक थी पर उनकी सहायता के लिए कुछ निम्नस्तराय मन्त्रा भी होते थे प्रमुख मन्त्री थे— वजीर (प्रधानमंत्री) दीवान (उपमंत्री) मीरबख्शी (सैन्य मन्त्री) मुख्य सदर (प्रमुख विभाग का अध्यक्ष) हान-सामान (घरेलू विभाग का अध्यक्ष) काजी उल्लाहा (मुख्य न्यायाधीश) माहतामिन् (जन आचरण की देख रेख करने वाला मन्त्री)। मूल्य नाश्राय प्रांतों में विभक्त थे जहाँ केन्द्र की तरह ही शासन चलता था। सूबेदार प्रांत का सबसे

बड़ा अधिकारी होता था जिस मिपहमातर या नाजिम भी कहा जाता था। सूबेदार की नियुक्ति और पद-वृत्ति सम्राट द्वारा की जाती थी। प्रान्त में वह सम्राट का प्रतिनिधि था। प्रांत के वित्तीय विभाग का मुख्य अधिकारी दीवान होता था। दीवान और सूबेदार एक-दूसरे की कतिबिधियों पर निम्नाह रखने थे और सम्राट को दाना से प्राचीय मामला के बारे में प्रत्येक प्रयोग रिपोर्ट प्राप्त होती थी। सदरकाजी बरखी तथा कुछ अन्य अधिकारी भी होते थे। प्रत्येक प्रान्त में एक सरकारी अथवा जिला में विभाजित होता था। फौजदार सरकार का कायपालक अधिकारी था। उसकी स्थिति धार्मिक जिम्मेदारी जसी थी। उसका अधीन सना का एक टुकड़ा भी रहती थी। पुनर्निर्माण व्यवस्था के लिए सरकार के विभिन्न नगरों में कौन-कौन रहते थे। परगना नगर की इकाई थी। परगना के मुख्य अधिकारी शिक्दार शामिल कानूनों की इकाई होते थे। शिक्दार मुख्य कायपालक था जिसकी स्थिति बहुत-कुछ धार्मिक तहसीलदार जसी थी। ग्राम शासन की सबसे छोटी इकाई थी। परगना गाँव में विभाजित थे। गाँव का प्रबंध पंचायत करती थी। गाँव की सुरक्षा शिक्षा मिर्चाह भगदो के फगल ग्राम का भार उन्हीं पर था। गाँव के तीन महत्वपूर्ण अधिकारी होते थे—मुखद्म गाँव की रख-रखाव करता था पटवारी लगान वसूल करता था और चौधरी पंचायत की सहायता से भूमि सुलभाता था। सुरक्षा की दृष्टि से प्रत्येक गाँव में एक चौकीदार भी होता था।

ब्रिटिश काल में प्रशासन का विकास

भारत में ब्रिटिश प्रशासन का बीजकाल में प्रारम्भ 1600 ई. में ईस्ट इण्डिया कम्पनी की स्थापना के साथ हुआ। प्रारम्भ में उसका उद्देश्य भारत में व्यापार करना था पर धीरे-धीरे उसने सक्रिय राजनीति में भाग लेना प्रारम्भ कर दिया। प्रारम्भ में उसका प्रादेशिक महत्वाकांक्षाएँ अलग-अलग हाना-पहोच और सीमा ही-वह इस देश में एक प्रमुख यूरोपीय शक्ति बन गई। सन् 1772 में 18 ई. का युग ऐसा रहा जिसमें हमारी सरकार का कानून बनता है। कम्पनी का साम्राज्य तो रहा ही, किन्तु ब्रिटिश संसद भी भारतीय प्रशासन सम्बन्धी मामलों में अधिकारिक शक्ति लेने लगी। सन् 1857 के स्वाधीनता संग्राम ने एक जबरदस्त परिवर्तन का आधार तैयार कर दिया और सन् 1858 से भारत में प्रत्यक्ष ब्रिटिश शासन का शुरुआत हो गया। भारत सरकार का मंचालन कम्पनी से प्राप्ति के साथ में आ गया।

हालाँकि डी. डी. इमान लिखा कि भारत में लोक प्रशासन उस युग में था और जिस प्रकार की स्थिति में अज्ञान उस सन् 1947 में आया उसे देखकर यह कहा जा सकता है कि वह एक जिला आधारित प्रशासन था, जिसमें प्रतिष्ठा और पद-साधन वेतन स्तर आदि के माध्यम से प्रशासन और राज्य-स्तरीय प्रशासन के लिए दो भिन्न-भिन्न दिशाएँ उभरी। राजस्व और व्यवस्था इस प्रशासन के मूल आधार रहे और विकास कार्य का प्रशासन इन्हीं में

समाविष्ट रहा। अंग्रेजी युग के इस इतिहास का निम्न छ भाग में विभाजित कर सका एक विकास जम बनाया जा सकता है—

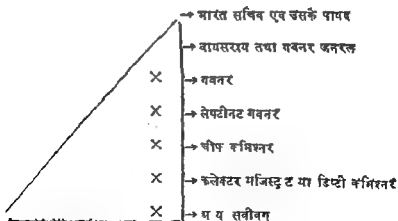
- 1 सवधानिक सरकार
- 2 केन्द्रीय सचिवालय
- 3 लोक सेवार्थ
- 4 राजस्व और माय प्रशासन
- 5 वित्तीय प्रशासन एवं
- 6 स्थानीय स्वशासन।

1 सवधानिक सरकार—प्रारम्भ में भारत में ईस्ट इण्डिया कम्पनी अपनी मनमानी करती रही। कम्पनी के शासन की वधानिक और वाक्यांशिक आधार पर कठोर आलोचनाएं हुई जिसके फलस्वरूप ब्रिटिश संसद ने अनक नियमनकारी विधायक पास किये। सन् 1773 के रगूलटिंग एक्ट द्वारा ब्रिटिश संसद ने कम्पनी के शासन में हस्तक्षेप कर वायपानिका और व्यवस्थापिका सम्बन्धी अनक महत्वपूर्ण परिवर्तन किये। दम्बई और मद्रास का प्रसीडसी को कलकत्ता प्रसीडसी के अधीन कर लिया गया जिसका प्रशासन एक गवर्नर जनरल और चार पापदा को सौंपा गया सपरिपद गवर्नर जनरल का कम्पनी के घर सनिक सवका के लिए आयादेश जारी करने की शक्ति दी गई। इन अध्यादेशों पर नव निर्मित सर्वोच्च न्यायालय का प्रनिबन्ध रखा गया जिसके वायावीशा की नियुक्ति नाउन गरा की जाती थी। इस अधिनियम गरा भारतीय प्रशासन का वायिक कम्पनी और ब्रिटिश सरकार के बीच बट गया। नवीन व्यवस्था में कभी कभी गवर्नर जनरल अपनी परिपद के सम्मुख शक्तिमान मिड होना या जबकि अनक बार परिपद को सर्वोच्च न्यायालय गरा निष्क्रिय बना लिया जाता था। इसी आधार पर भारतीय सवधानिक सुधार की रिपोर्ट (1918) ने सन् 1773 के अधिनियम का प्रशासनिक यन्त्र के प्रारम्भिक मिडान्ता का हननकता बताया। पिटम अधिनियम सन् 1784 द्वारा छ आयुक्ता का एक नियन्त्रण मण्डल स्थापित हुआ जिस कम्पनी के निदेशकों का नियन्त्रण करने की शक्ति सौंपा गयी। सन् 1786 के अधिनियम — द्वारा गवर्नर जनरल की परिपद में अधिक शक्तियां प्रदान का गई और उस मुख्य सेनापति बताया गया। सन् 1793 813 1833 1853 और 1854 के चान्द अधिनियमों ने प्रशासन का दृष्टि से महत्वपूर्ण परिवर्तन किये। कम्पनी गरा कलकटर का पद रखा गया जो राज्वा एकान्त करने और गावा के प्रशासन के लिए उत्तरदायी था। वह मजिस्ट्रेट और सर्वोच्च पुलिस अधिकारी भी था। वाच में वाचवानिस ने राज्वा प्रशासन को वायिक एवं पुलिस कार्यो में पृथक् कर लिया फिर वा कनवन्स का हाथ में शक्ति कद्रिन हाती गई। सन् 1857 के वा राजस्व पुलिस और मजिस्ट्रेट के वाय कलकटर के नियन्त्रण में आ गये। वा जिले का कर्तव्यता बन गया। सन् 186 में एक नागरिक ने मज्जाक रूप में कहा कि निनाधीश सारे दिन प्रतिबन्ध में रहना

और सारी रात पत्र व्यवहार करता है। पायली के कथनानुसार 'भारत में एक अत्यंत कमिन्त शासन का आविर्भाव इन्हीं अधिनियमों का फल था।'

सन् 1833 के अधिनियम ने व्यापार पर कम्पनी ने एकाधिकार को समाप्त किया और इसकी व्यावसायिक गतिविधियाँ को पूरा रोक दिया। अधिनियम ने केन्द्रीकृत प्रशासन की स्थापना की। सन् 1857 के प्रथम स्वतंत्रता संग्राम ने यह स्पष्ट कर दिया कि कम्पनी का प्रशासन एवं नीतियाँ असन्तोषजनक थीं। फलतः भारत सरकार का संचालन कम्पनी से काठन ने ले लिया। अब ब्रिटिश संसद ने एक नए बड़े एक अनक महत्वपूर्ण अधिनियम बनाये जिनमें कुछ निम्नलिखित हैं—

(क) 1858 के अधिनियम द्वारा भारतीय प्रशासन ब्रिटिश सरकार ने अपने प्रथम नियंत्रण में ले लिया। अब उसकी बागडोर साम्राज्यी विक्टोरिया के हाथों में आ गई तथा समस्त बधानिक प्रशासनिक एवं वित्तीय शक्तियाँ भारत सचिव तथा उसकी परिषद् में केन्द्रित हो गई। भारत में सत्ता का केन्द्रीकरण गवर्नर जनरल तथा उसकी परिषद् में निहित हो गया। इसका प्रयोग अनेक शासक अधिकारियों द्वारा किया जाना लगा। इस प्रकार शासन नोकरशाही में परिवर्तित हो गया जिसका संगठन एक श्रेणीबद्ध व्यवस्था (Hierarchy) के रूप में किया गया। निम्न अधिकारी अपने-अपने अधिकारों के अधीन रह कर एजेंट के रूप में कार्य करते थे। यह श्रेणीबद्ध संगठन इस प्रकार था—



पायली के कथनानुसार ऊपर से नीचे तक समस्त व्यवस्था एक तंतु के साथ मिली जुड़ी हुई थी और अति केंद्रित थी और इसका व्यवहार इस्तेमाल के

दांच की तरफ धनमय था। इसमें निरंकुश शासन के सभी चिह्न विद्यमान थे। देशी रियासतों का शासन भी इसका अपवाद नहीं था।¹

महाराजी विकटोरिया ने 1 नवम्बर 1858 को एक घोषणा प्रसारित की जिसमें ब्रिटिश सरकार की भारत सम्बन्धी भावी योजनाओं का संकेत था।

(स) 1861 के भारत परिषद् अधिनियम द्वारा व्यवस्थापिका और कायपालिका के संगठन में अनेक मन्त्रव्यूह परिवर्तन हुए। इससे पहले बार प्रांतीय व्यवस्थापिका की स्थापना हुई। ये मन्त्र मन्त्र मन्त्र नहीं थे और इनके अधिकार अत्यंत सीमित थे। ये सरकार की व्यवस्थापिका समिति मात्र थीं। गवर्नर जनरल को काय सदान के लिए नियम बनाने की शक्ति सौंपी गई, उसका प्रयोग करके लार्ड कैनिंग ने कार्यपालिका परिषद् की मन्त्रिमण्डल बनाने की जिम्मा में उन्हीं काय किया।

(ग) सन् 1892 के भारत परिषद् अधिनियम से केन्द्रीय और प्रांतीय परिषद् की सदस्य संख्या में वृद्धि हुई, व्यवस्थापिकाओं की सदस्य संख्या और शक्तियां का भी विस्तार हुआ।

(घ) सन् 1909 के भारत परिषद् अधिनियम द्वारा कायपालिका और व्यवस्थापिका में मन्त्रव्यूह परिवर्तन हुए। इससे यद्यपि व्यवस्थापिकाओं की सदस्य संख्या में वृद्धि हुई तथापि बहुमत सरकारी सदस्यों का ही रहा और कायपालिका का व्यवस्थापिका पर नियंत्रण कायम रहा। उत्तर में सरकार स्थापित नहीं की गई। इसकी साम्प्रदायिक निर्वाचन पद्धति प्रभावित विरोधी और देश में फूट डाने वाली थी। इससे सब प्रशासन का स्तर नाचा हुआ। जनता की राजनीतिक भावनाएं लुप्त नहीं हो सकीं। लोक सेवाओं में अधिक भारतीयों को प्रवेश प्राप्त नहीं हुआ। कायपालिका पर सदस्यीय नियंत्रण स्थापित न हो सका और स्थानीय न्याय सरकारी नियंत्रण में बनी रही। प्रशासन अत्यंत धीमा और दम्बू बन गया।

(ङ) सन् 1919 के मोण्टेग्यू चैम्बर्स भारत के प्रशासनिक विकास में विशेष महत्त्व रखते हैं। इससे पहले भारतीय प्रशासन की तीन मुख्य विशेषताएं थी—केन्द्रीय में मन्त्रा केन्द्रीकरण विधायी कार्यों पर कायपालिका का नियंत्रण और सम्पूर्ण भारतीय प्रशासन का अन्तिम दायित्व ब्रिटिश संसद के हाथ में। 20 अगस्त 1917 का भारत अधिनियम मांटेग्यू ने घोषणा की कि प्रशासन की प्रत्येक शाखा में भारतीयों का अधिक न अधिक सहभाग दिया जायगा और स्वयंसेवकों की

1. It is the new little to distinguish the dominant of the
that British is the character of that of the
more or less voluntary to the other people
of the country. —A. H. Chatterjee, Indian Administration, p. 21

सत्याग्रहों का स्वयं विकास किया जायगा। तदनुसार सन् 1919 के भारत सरकार अधिनियम ने भारत में स्वशासन की स्थापना के लिए उन्नततीय बंदम उठाये।

मन प्रांतों में द्वय शासन की स्थापना का। स्वयं नौकरशाही और "जात"ों को परस्पर आश्चर्यजनक रूप में मिलाया गया। एकामक सरकार होते हुए भी वन्तीय एवं प्रांतिय सरकारों के साथ उन निश्चित कर दिए गये। द्वय शासन के अन्तर्गत प्रांतिय सरकार के दो भाग हो गए। एक भाग पूरात नौकरशाही के अधीन था और दूसरे को कुछ सीमा तक सक्रिय बनाया गया। गवर्नर का अमाधारण शक्तियों सौंपी गई। प्रान्तों का पहल की अपेक्षा अधिक अधिकार दिए गए। सुरक्षित विषयों पर गवर्नर और उसकी परिषद् का एकाधिकार रखा गया किंतु हस्तान्तरित विषयों में उत्तरदायी मंत्रियों को सौंप गए। केंद्र की कार्यपालिका परिषद् में भारतीयों को स्थान दिया गया।

(क) सन् 1935 के भारत सरकार अधिनियम ने प्रान्तों में स्वायत्त सरकार और केंद्र में द्वय शासन की स्थापना की। इसने देश में संघात्मक व्यवस्था का समर्थन किया। प्रांतिय सरकार की कार्यपालिका शक्ति समस्त प्रांतिय विषयों तक व्याप्त हो गई। प्रांतों की आय के प्रमुख स्रोत भू राजस्व आबकारी कर वृषि आय पर कर भूमि और भवना पर कर व्यवसाय पर कर आदि निश्चित किए गए। गवर्नर की शक्तियों का तीन भागों में विभाजित किया गया—स्वच्छा से काम में ली जाने वाली शक्तियाँ, मक्तिगत नियंत्रण की शक्तियाँ और व्यवस्थापिका के प्रति उत्तरदायी मंत्रियों की मला में काम में आने वाली शक्तियाँ। वित्तीय क्षेत्र में उस पर्याप्त अधिकार थे।

ब्रिटिश संसद् द्वारा पारित विभिन्न अधिनियमों का यदि सम्भारता से विवेचन किया जाए तो जसा कि डा. पी. डी. गमा ने लिखा है स्वयं सारे नमिन् विधानों में तीन विशेषताएँ दिखायी देती—

1/ भारत में प्रतिनिधिवर्ण सम्मन्धों की स्थापना और उनकी सम्पूर्ण मर्याद और प्रकृति का नमिक विकास।

2/ स्वयं सम्मन्धों के माध्यम में शासन का अन्तर्-विकास और उत्तरदायित्व की प्रकृति का विकास।

3/ भारतीय शासन का भारतीयकरण और भारतीयों को प्रभावशाली रंग में शासन में लिए जाने वाले अवसरों की वृद्धि।

उन ताना प्रतियोग न ज्ञान व्यवस्था निति सम्बन्धी भी भारतीय प्रशासन का घनक रूप में प्रभावित किया—

(1) व्यवस्थापिका नितियों ने उच्च सेवाओं को भारत में लाने के अधीन रखकर विशेष भुविष्य प्रत्यक्ष और सरक्षण दिए जो विकास के साथ चलेंगे।

(ii) मेवाघ्रा को विशेष भूमिका मीपी गड और उनके हिता की रक्षा गवनर जनरल के बिीप उत्तरदायित्व जन ।

(iii) इन सरम्पण और विशेषाधिनारा की नीति न भारत म के दीकृत अग्विन भारतीय सवाघ्रा को जम दिया ना के नीय और प्रातीय सवाघ्रा मे भिन अाज भी विद्यमान है ।

(iv) अग्रजा प्रशासन स्थायित्व और व्यवस्था को महत्त्व देता था, अतः साम्राज्यवादी हिता की रक्षा के लिए एक सुलभ मोकरशाही उसका आधार स्तम्भ बनी और सपूर्ण प्रशासन व्यवस्था केन्द्रित रही।

(v) वापस की मागा के फलस्वरूप सभी अधिनियमा म इस बात का सिद्धान्त स्वीकार किया गया कि प्रशासन का भारतीयकरण एक अनिवार्यता है और उत्तरदायी शासन की प्रनिया का विकास किन प्रकार सम्भव है ।

इन सब बातों न प्रशासन का एक सुगठन नीकरभाही रूप म प्रस्तुत किया और यह रूप स्वतंत्र भारत का विरासत म मिला जिसम समयानुकूल सुधार किए गए और देश के नतुत्व का यह प्रयत्न रहा कि प्रशासन वास्तविक अर्थों म जनसेवन बन सक।

कान्य सचिवालय—ब्रिटिश साम्राज्य ने भारत का जो प्रशासनिक एकाई दी उसका नाम म के नीय सचिवालय की एक विशेष भूमिका थी। कम्पनी शासन म बंगाल क गवनर जनरल क अधीन केंद्रीय सरकार का सचिवालय गठित किया गया जिसम सन् 1833 क चाटर अधिनियम के अंतर्गत प्रशासनिक प्रित्ययता की दृष्टि स कुछ परिवर्तन किए गए। सबसे महत्त्वपूर्ण परिवर्तन यह था कि राजस्व और वित्त विभागा का मिलाकर एक विभाग बना लिया गया। सन् 1843-1855 और 1862 से 19१९ तक सचिवालय म विभागा का गठन-पुनर्गठन होता रहा। अनेक नये विभागा का निर्माण हुआ। सन् 1919 स 1947 तक का समय के नीय सचिवालय म विभिन्न सुधार क लिए सबसे अधिक महत्त्वपूर्ण रहा। सन् 1919 का स्मिथ कमटी क सुभाव पर सचिवालय का जो पुनर्गठन हुआ उसम 11 विभाग रखे गए जिनक नाम थे—

- | | |
|--|---------------------------------|
| 1 गृह विभाग (Home) | 2 विदेश विभाग (Foreign Affairs) |
| 3 वित्त विभाग (Finance) | 4 सना विभाग (Army) |
| 5 वाणिज्य विभाग (Commerce) | 6 उद्योग विभाग (Industries) |
| 7 रेल विभाग (Railways) | 8 शिक्षा तथा स्वास्थ्य |
| 9 नाव निर्माण विभाग (P W D) | (Education & Health) |
| 10 व्यवस्थापन विभाग (Legislative Department) | |
| 11 राजस्व तथा कृषि विभाग (Revenue and Agriculture) | |

वापस के वर्षों म न्यूनच समिति हालर समिति और मकमदल समिति ने के नीय सचिवालय क सुधार क लिए और भी सुभाव प्रस्तुत किए। तृतीय महायुद्ध

के कारण जब स्थिति नाजुक हो गई तो सन् 1945 में सचिवालय का पुनर्गठन आवश्यक समझा गया। इससे पूर्व सन् 1941 में ही नागरिक सुरक्षा (Civil Defence) सूचना तथा प्रसारण (Information & Broadcasting) तथा भारतीय समुद्र पार (Indian Overseas) विभाग स्थापित किए जा चुके थे। युद्ध के कारण सुरक्षा समन्वय (Defence Co-ordination) का नया विभाग खुला और युद्ध आपूर्ति मण्डल (War Supply Board) गठित किया गया। सन् 1942 में खाद्य विभाग स्थापित हुआ और उद्योग (Industries) तथा नागरिक आपूर्ति (Civil Supplies) को फिर से एक कर दिया गया। सन् 1944 में योजना तथा विकास (Planning & Development) नामक विभाग बना जो इस बात का परिचायक था कि ब्रिटिश शासन अपनी नीतियां में तेजी से परिवर्तन कर रहा था। युद्ध के बाद यद्यपि सचिवालय में और भी सामान्य परिवर्तन किए गए, लेकिन सबसे महत्वपूर्ण परिवर्तन शिक्षा, स्वास्थ्य और कृषि मंत्रालयों का विभाजन था। इस मंत्रालय का जन्म भी इसी समय हुआ। 15 अगस्त 1947 को सत्ता-प्रदान्तरण के समय नयी विन्नी के केन्द्रीय सचिवालय में 19 विभाग थे जिन्हें पुनर्गठित करने और सुधारन के लिए स्वतंत्र भारत की सरकार ने श्री गिरिजाशंकर वाजपेयी की अध्यक्षता में सचिवालय पुनर्गठन समिति (Secretarial Reorganisation Committee) की स्थापना की।

लोक सेवाएँ — ब्रिटिश शासन काल में लोक-सेवाएँ सचिवालय से अधिक तीव्र गति में बढ़ती।¹

भारतवर्ष की वर्तमान लोक-सेवाओं का विकास मुगलकालीन प्रशासन में दूढ़ा जा सकता है। यद्यपि मुगल शासकों ने अखिल भारतीय सेवाओं के काइरा का गठन नहीं किया था किन्तु केन्द्रीय प्रतिरक्षा व्यवस्था उस युग में भी थी और राजस्व, समाज कल्याण तथा शान्ति एवं व्यवस्था आदि क्षेत्रों में कुछ शाही नौकर सेवाएँ बहुत पहले ही गठित हो चुकी थी। मुगल सूबेदारों ने कितनी ही प्रकार का स्थानीय नौकर सेवाएँ बनाई और विकसित की तथा उन्हें कार्यों, शक्तियों विशेषाधिकारों एवं उत्तरदायित्वों से भी अभिभूत किया। ईस्ट इण्डिया कंपनी ने उदय में अपने कंपनी सबक चुनते समय अत्यंत सावधानी बरती किंतु सुसंगठित काइर प्रणाली का अभाव के कारण उस इलाक़े का आचार संहिता ने सारी व्यवस्थाओं को लट प्रथा में बदल डाला। इसका अतिरिक्त कंपनी एक कारिणीयक नस्था थी और कारण शीघ्र नौकरियां की प्रकृति याग्यता पर आधारित प्रशासकीय सेवाओं के विकास में एक भारी बाधा निम्न हुई। फिर भी बारन हस्टिंग्स तथा लॉर्ड क्लाइव जैसे उदार उदारों ने यूरोप के नौकरों तथा शान्ति और

1. पी. डी. शर्मा जुलाई 1975 का राजशासन समीक्षा में प्रकाशित लघु भारतीय लोक सेवा मरचन की विसंगतियाँ पृष्ठ 14-17

व्यवस्था की स्थापना के क्षेत्र में नाथ मेवाड़ा की आधारशिला रखकर अत्यंत ही स्पृहणीय प्रारम्भिक कार्य किया। सन् 1781 की वे नीकरण योजना अनुसार राजस्व मण्डल (बोर्ड आफ रेंड यू) का गठन हुआ। 18 वष बाद सन् 1787 में एक छ म योजना के अंतर्गत जिला कास्टर के पद में जिला गण मजिस्ट्रेसी तथा याच प्रशासन का कार्य एकीकृत किया गया। सेटनकार व अनुसार काननानिस वाड न सत्ता की सीमाओं को परिभाषित किया। याच की छलू न्या के विरुद्ध नियमित अपीली व्यवस्था की पद्धतियाँ निमित्त का और राजस्व पुनिम तथा दीवानी और फौजदारी याचिक क्षेत्र में भारतीय लोक सेवाओं का स्थापना की।

नाथ बलजनी ने अपने नाथ प्रशासन को का बड़ी सावधानी से चयन कर उह फोट विनिमय कॉलेज में प्रशिक्षणार्थ भेजा। मुनरो मास्टरम मटकाफ एलजिस्टन तथा अन्य कितने ही गणमाय लोक मवको ने 19वीं युग में नाथ बलेजनी के अधीन अपना करियर प्रारम्भ किया। उन सुपाय्य संवक ने स्थायी प्रशासन के क्षेत्र में ऐसी नयी और गौरवशाला परम्पराओं की सृष्टि की जिनके महत्त्वपूर्ण परिणाम आगामी पीढ़ी के लिए अच न उपयोगी मिद्ध हुए। इस समय तक भारतवर्ष के प्रोपनिवशिन प्रशासन में व्स्ट निया कम्पनी द्वारा क्वनेटेड (प्रसवि) और अक्वनेटेड (अप्रमविद) का प्रकार की सवा व्यवस्थाएं जन्म ले चुका थी। अक्सविद (अक्वनेटेड) लोक सवा की आवश्यकता कम्पनी प्रशासन ने इसलिए अनुभव की कि कम्पनी के राजनीतिक कार्य बढ़त जा रहे थे और ला मिलियम ब टक उदार भारतीयकरण की नीति के प्रचन पापका में स एक था। बोर्ड आफ ड परकटस के द्वारा मनोनयन नीति का दुपयोग जब एक आगाधार काण्ड के रूप में कम्पनी प्रशासन की बदनाम करन लगा ता सन् 1854 में सर चाल्स बड ने नाथ मकाल की अध्यक्षता में एक समिति नियुक्त कर स्थिति को सामा य बनाने की काशिश की। इस समिति ने उन नियमों तथा उपनियमों की व्यवस्था की जिनके अनुसार क्वनेटेड (प्रसविद) लोक सवा सामा य उन्मुक्त प्रतियोगिता के लिए खान दी गई। फलत हलीबरी की नैज जा अब तक भर्ती और प्रशिक्षण का केन्द्र था सन् 1885 में बद कर लिया गया।

सन् 1858 में कम्पनी शासन के अंत और उसके स्थान पर ब्रिटिश नाउन का सरकार की स्थापना ने प्रशासन तंत्र को सरकार बना दिया। सर एडमड लट के शादा में उच्च भारतीय प्रशासनाधिकारी वास्तव में भारत के मानिक (प्रोनर) बन वठ। किसी सत्ता के प्रति उत्तरदायी होने के स्थान पर वे स्वय को आपस में एक दूसरे के प्रति उत्तरदायी समझन गये। इस मनावृत्ति का एक परिणाम यह निकला कि भारतीय प्रशासन में उच्च सवाओं के भारतीयकरण की माँग उठन लगी। सन् 1886 से 1923 तक जिन शाही आयागों की नियुक्ति हुई वे भारतीय नाथ-सेवाओं के इतिहास में तीन चरण कहे जा सकत हैं। प्रथम आयाग

न (जिस एचीमन आयाग 1886 भा कहा जाना है) भारत सरकार को यह सलाह दी कि वह स्टूटगर्टी निविल सर्विस (मरिचिक नगरिक सेवा) प्रवस्था बने ममाप्त कर प्रातीय नाक सेवाया का गठन कर। आयाग न कवनेट लोव सेवाया म म री क निग नरवण आर भारतवष म सा साथ प्रनिगोभी परी त के प्रस्ताव को मस्वीकार किया किंतु उसकी अ न सिफारिश के आधार पर भारत सरकार न कम्पनी सेवायो म चल आ रह कवनेट तथा अ कवनेट के भ को समाप्त कर इम्पोरियन (साआनियर) और पार्वसियन (प्रातीय) नाक सेवायो से दो नये कानूनों का गठन किया। इसरा आयोग, जिसे एस्तिगटन आयोग के नाम से अधिक जाना जाता है सन् 1917 म गठित हुआ। इस आयोग न इंगल और भारत म साथ साथ ली जाने वाली प्रतिगोमिता भर्ती परीआयाग की राष्ट्रीय माग को स्वीकृति दी। इसने यह भी अनुसन्धा की कि भारतीय उच्च लोक सेवाया म 25 प्रातगत पद भारताया के लिए सुरक्षित रख जायें और न सुरक्षित पदा पर चुन जान वाल कृष् भारतीय प्रयक्ष भर्ती व्यवस्था द्वारा लिए जाय और शप का प्रातीय नाक सेवाया म स पनाप्त किया जाए। आयाग न इम्पोरियन और प्राविसियन लोक सेवाया क गठन पर बत ही नहीं दिया कि उनक सम्बन्ध के विकास के लिए भी निशा निर्देन प्रस्तुत किये। सन् 1923 म रायन कमीशन (जिस का आयाग के नाम से जाना जाता है) गठित किया गया। उस आयाग के अध्यक्ष ना आफ पन म बने। नी की यह निश्चित मायना थी कि यह शासन व्यवस्था के अतगत जो विषय अस्तान्तरित प्रातीय विषय हैं उनके प्रशासन का चलान वाली प्रातीय लोक सेवायो पर राजनीतिक नियमों का कठोर बनाया जाये। उस शाी आयोग की सिफारिश के फलस्वरूप ही भारतीय लोक सेवायो म भारतीयकरण की प्रातया के दा भिन्न भिन्न रूप सामन आय। एक आई सी एस म भारती करण और दूसरा के द्वीय सेवाया म भारतीयकरण। सन् 1919 का भारत सरकार अधिनियम वह पहला कानूनी पत्र था जिसने ब्रिटिश क्राउन की न शाी सेवाया का एक निश्चित एवं सुस्पष्ट वर्गीकरण प्रस्तुत किया। इस अधिनियम के अनुसार जिन सेवायो और विभागों क सदस्य स्थायी तथा प्रयक्ष रूप से सुप्रीम गवर्नमट के अधीन थे उह अधिष्य में सेंट्रल सर्विसेज या कदीय सेवायें कहा गया। इस प्रकार की सेवायें थी—रेनव कस्टम ग्राडिट एण्ड प्रकाउटस तथा मिनिट्री अकाउटस। इसा प्रकार इन अशी क विभागों म डाक्टर विभाग के कम्पानी आय है जिह इम्पोरियल सर्विस का स्तर तनी दिया गया। अय इम्पोरियल सेवाया का फिर स नामकरण किया गया और उह अधिन भारतीय सेवाया की सना दी गई। ये आस इणिया सर्विसेज थी। इण्डियन सिविल सर्विस (आई सी एस) इणिया पुलिस (आई पी) इंडिया सर्विस आफ जीनिमस तथा

प्रभावित म अपना अपना कार्य करती था। प्रांतीय सभाया के नाम उनक प्रपन प्रांता क नाम पर रखे गये जस बम्बई मिचिन मविस मन्स सिविल मडिम इत्यादि। सामन योजना के अनुसार प्रस्तावित इन सघीय और प्रांतीय नगर सभाया क अधिकार और विशेषाधिकार का सन् 1935 के भारत अधिनियम म कानूनी रूप दिया गया और इन सभाया क कमिया की पने प्रति बतनमान प्रमाण व सेवानिवृत्ति की शर्तों इत्याद की व्यवस्था का सुरक्षित बनाया गया। इसी अधिनियम ने सघीय तथा प्रांतीय लोक-सेवा आयोगों का गठन किया जिनका कार्य तांना प्रकार की नगर सभाया क विभिन्न क्षेत्रा म वार्षिक अभिरूपा क रूप म कार्य करते रहना था।

नगर सभाया का ब्रिटिशकालीन यह सक्षिप्त विवरण लोक सेवाया क गठन क विषय म निम्नलिखित निष्कर्षों की धार सकत करता है—

1 बीसवी शताब्दी के पूर्वार्द्ध म भारतवर्ष म लोक सेवाया का आ गठन हुआ और जमी प्रकृति विकसित हाइन् सामन आर्ध उमम राजस्व बमूनी तथा कानन और व्यवस्था बनाये रखने क साम्राज्यवादी हित सबसे अधिक महत्वपूर्ण एवं निगाएक त्व रह।

2 औपनिवेशिक शासन व्यवस्था म सघीय आवश्यकताया की पूर्ति के लिए जिस के नीकरण की प्रवृत्ति न जम निषा उसस तीन प्रकार की लोक सेवाया उभर कर सामन आई—(i) अखिल भारतीय सेवाया (ii) केन्द्रीय सेवाया तथा (iii) प्रांतीय सेवाया। अखिल भारतीय सेवाया स यह अपना ही जाता था कि व लोक नगरमक तथा सघीय व्यवस्था के प्रमाण म अपनी विशेष भूमिका निभायेगी।

3 साम्राज्यवादी युग मे विकास और कयाण सम्बन्धी गतिविधिया क प्रभाव म तथा औपनिवेशिक सरकार क राजस्व तथा मजिस्टरी क कार्यो म अत्यधिक व्यस्त रहने के कारण केन्द्र तथा प्रांत दोनों ही स्तरों पर तकनीकी एवं विशेषण लोक सेवाया या तो जम ही नही ले सकी अथवा अधीनस्थ नियति म रहते हुए अपने अपने शकिकान मे ही बनी रह।

प्रांता का पुनगठन—ब्रिटिश युग मे विभिन्न राजनीतिक और घर राजनीतिक कारणों से तीन प्रकार की राजनीतिक इकाइयों का जम हुआ—(1) गवर्नर के प्रांत (2) लेफ्टिनेंट गवर्नर क प्रांत एवं (3) चीफ कमिश्नर क प्रांत। गवर्नर के प्रांत म गवर्नर की महायता के लिए कौंसिलें होनी थी जबकि शप दो प्रांतों का प्रशासन बिना कौंसिल के चलाया जाता था। भारत म प्रांता का निर्माण तीन प्रसीडेंसी टाउन के विस्तार के साथ प्रारम्भ हुआ जो बाद म बम्बई, बंगाल और मन्स के मुख्य प्रांत कहलाये। ब्रिटिश शासन क प्रसार क साथ साथ नव प्रांता का निर्माण शुरू हुआ जिसम आगरा आ घ स्ट बंगाल असम बिहार उड़ीसा

पंजाब यू पी सी पी और सिंध के नाम उल्लेखनीय हैं। अंग्रेजों ने हैंड (Major) तथा छोटे (Minor) प्रांतों का नाम दिया और इनके तत्वावधान में सम्पूर्ण जिला प्रशासन का निर्माण किया। प्रान्तीय स्तर पर विभिन्न समितियाँ नियुक्त हुईं जिन्होंने अन्तर्गत अन्तर्गत प्रान्तीय प्रशासन के संगठन और विकास में महत्वपूर्ण भूमिका निभायी। 1935 के अधिनियम ने भारतीय मानचित्र को बदला। स्वतंत्रता प्राप्ति तक काँग्रेस भाषायी प्रांतों का प्रशासन के जनतन्त्रोपस्थापन मानती रही और स्वतंत्र भारत की सरकार ने भारतीय संविधान में ए बा सी रा में ने बेंटे हुए भारतीय मानचित्र को फजल और धायोग 1955 का सिफारिश पर भाषायी दम से पुनर्गठित किया जिसके फलस्वरूप आंध्र महाराष्ट्र हरियाणा आदि विस्तृत ही नये राज्य बने।

वित्त प्रशासन—वित्त प्रशासन के विकास का इतिहास भारत में केन्द्रीय राज्य सम्बन्ध का इतिहास है। सन् 1858 से 1919 तक के काल में देश में जिस के द्रोक्त व्यवस्था ने जन्म लिया, उसके अन्तर्गत वित्त का विकेंद्रित करना उद्देश्य प्राप्त हो सका। 1919 से 1947 के बीच विकेंद्रीकरण के किन्ते ही प्रयागों के बावजूद व्यवहार में प्रान्तीय सरकारों की स्थिति केन्द्रीय सरकारों के एजेंट की बनी रही और केन्द्रीकृत व्यवस्था में कोई दरार नहीं आयी।

राजस्व और माय प्रशासन—अंग्रेजों ने जब देश का शासन सम्भाला तो उन्होंने मुगल व्यवस्था के चारों ओर राजस्व वसूरी के महत्वपूर्ण सिद्धांतों का विकसित किया। इन सिद्धांतों को विकसित करने के लिए उन्होंने दो मुख्य तत्त्व निर्धारित किये—एक तो यह कि राजस्व व्यवस्था ऐसी न हो कि वह सन् 1857 जसी राजनीतिक अवस्था और गंदरी की स्थिति को पैदा न करे, दूसरी यह कि राजस्व प्रशासन में भारतीय ग्रामीण जीवन की परिस्थिति या उत्पादन स्थिति और आपात्कालीन स्थिति को देखते हुए सिद्धांतों का निर्धारण और निरूपण किया जाय। अंग्रेजों ने राजस्व प्रशासन के लिए इस बात को भी महत्वपूर्ण माना कि सभी प्रान्तों में छान छोट स्तर पर एक ऐसा प्रशासनिक संगठन खड़ा किया जाय जिसमें मायालयों का एक पद-सोपान हो और यह प्रशासनिक संगठन राजस्व प्रशासन की नीतियों का नियंत्रित कर सकें।

अंग्रेजों ने भारत में भी राजस्व प्रशासन के दो मुख्य सिद्धांत प्रतिस्थापित किये—

- (1) उन्होंने सम्पत्ति जसी सस्या को कानून के माध्यम से भूमि के साथ जोड़ा। जमीन पहले केवल एक जमीन मात्र थी वह राजस्व नियमों के अन्तर्गत भू सम्पत्ति के रूप में कानूनी सुरक्षा का विषय बनी। (2) उन्होंने कृषक के अधिकारों की सम्पत्ति के माध्यम से व्याख्या की और कृषकों के माल गुजारी या दीवानी अधिकारों

को सुरक्षित करने के लिए राजस्व विधि (Revenue Laws) राजस्व अधिकरण (Revenue Courts) तथा राजस्व मायाधीन (Revenue Magistrates) की व्यवस्था की। नीचे कूस्तर पर मुगलकालीन परम्परा गिरदावर कानूनगो तहवीन-दार के पद यथावत ही बन रहे। किन्तु उनके ऊपर के स्तर पर राजस्व अधिकारियों का एक श्रेणी और ऊँचा पद तोषान खड़ा कर दिया गया और उनका नये कानून और नयी नीतियों की क्रियावृत्ति का कार्य सौंपा गया। राजस्व मण्डल का नया प्रांतीय संगठन अस्तित्व में आया और डिबोर्जनन कमिशनरो के माध्यम से जिना स्तर पर पर्यवेक्षण का कार्य चलता रहा। राजस्व प्रशासन की भाँति माय प्रशासन भी भारतीय और ब्रिटिश पद्धतियों तथा संस्थाओं का सम्मिश्रण था। सन् 1857 के विद्रोह के बाद अंग्रेजों ने माय व्यवस्था पर गम्भीरतापूर्वक विचार किया था। उन्होंने मुगलकालीन परम्पराओं को सुरक्षित रखत हुए उसमें माय के अंगों को सिद्धांतों की सुधन का कोशिश की। होल्ड मैजिस्ट्री नामक एक अंग अंग्रों से आम अधिकारी ने इस दिशा में महत्वपूर्ण भूमिका भूमा की। उसने कुछ सिद्धांत निर्धारित किये जिनके आधार पर भारत में माय प्रशासन का विकास दो दिशाओं में हुआ—

- (1) शीवानी और पौजगरी माय को अलग अलग व्यवस्थाओं के रूप में अलग अलग कानूनों और प्रक्रिया विधियों के रूप में सुधार एवं विकसित किया गया।
- (2) भारत जस कानूनी विभिन्नता के देश में जहाँ घन जाति क्षेत्र सम्बन्धी विभे पूर्ण परम्पराओं और कानूनों का जाल फैला हुआ था उन्होंने कानून के परीकरण और एकीकरण की दिशा में महत्वपूर्ण पहल की जिससे कालांतर में कानून का शासन का सिद्धांत जन्म ले सका।

83496 169
1243

सन् 1935 तक भारत का माय प्रशासन स्वतंत्र मायपालिका के सिद्धांत की अवहलना करता रहा किन्तु सन् 1935 के अधिनियम में पहली बार यह स्वीकार किया गया कि केन्द्रीय तथा प्रांतीय माय व्यवस्थाएँ पृथक् की जाएँ और सभी मायपालय जसी स्वन व अस्तित्व वाली स या भारत में स्थापित की जाय।

माय प्रशासन के एक महत्वपूर्ण अंग के रूप में पुलिस प्रशासन भी रहा। अंग्रेजों ने जान-बूझकर पुनिम प्रशासन को उगमग अविकसित स्थिति में रखा। सन् 1857 की क्रांति के बाद अंग्रेजों ने पुनिस व्यवस्था को सम्भालने की दिशा में गम्भीरतापूर्वक सोचा और सन् 1861 का पुनिस अधिनियम पारित कर एक महत्वपूर्ण पद्धति की पुलिस को लांसीय नियम अंग्रेजों ने उनसे कि सिद्धांत को प्रोत्साहन दिया लेकिन दूसरी ओर उनकी यह मजबूरी भी बनी रही कि वे दाय पुलिस संगठन जसी चीज भारत जैसे विशाल देश में यावहारिक नहीं थी। अंग्रेजों ने भारतीय पुनिम को ग्रामीण व्यवस्था के साथ मिलाकर देखा और पुरत भारतीयों के स्वाधीनता संग्राम की प्रगति के साथ साथ पुनिस प्रशासन में इतिहास का अग्रगण्य सन्तर्भों में देखा गया—

(1) पुलिस सिविल प्रशासन या कन्वक्टर के अधीक्षण (Supervision) में काम करे और कानून तथा व्यवस्था का अधिकारी पुलिस अधीक्षक न होकर जिलाधीश को माना जाय।

(2) पुलिस की प्रक्रियाओं को पाय प्रशासन की प्रक्रियाओं के साथ मिलित भारतीय अधिनियम आई पी सी और पी सी और इन्चार्ज ऐक्ट के अन्तर्गत सुनियोजित किया जाय।

(3) पुलिस प्रशासन में नीचे के स्तर पर स्थानीय और उच्च स्तर पर आई पी एस की सुलना में कम योग्य अग्रजा को जो मानसिक की प्रेरणा शारीरिक दृष्टि से अधिक कुशल थे लिया गया।

पुलिस प्रशासन को जानबूझकर अपरिचालित रखना अग्रजा की नीति थी और यही कारण था कि सो वष के पहले इतिहास में पुलिस का प्राधुनिकीकरण विशेषीकरण तथा जनतन्त्रीकरण सम्भव नहीं हो सका। पुलिस प्रशासन के बग यूरोपीय प्रांतीय अग्र सचोर्नित और लोअर सचोर्नित के रूप में चलते रहे और प्रांता के छठे मंत्रालय इनका प्रशासनिक उत्तरदायित्व सम्हाले रहे यहाँ तक कि बड़े शहरों की पुलिस भी बहुत कम विशेषज्ञ पुलिस बन सकी।

स्थानीय प्रशासन—अग्रजा के भारत आगमन के समय तक मुगल-इतिहास की केन्द्रीकृत परम्पराओं के कारण स्वराज जसी समस्याएँ उभरने लगी थीं। अग्रजा अपने देश में स्थानीय स्वराज को समर्थक रहे थे लेकिन भारत में उनके सामने दुविधा यह थी कि यदि स्थानीय स्वराज को विकसित किया जाय तो उसके फलस्वरूप माने वाले जन आग्रह पर साम्राज्यवाद नहीं चल सकता।

ब्रिटिश शासन काल में भारत में स्थानीय स्वराज का विकास उठे ढंग से हुआ। यह गाँवों के बदले पहले शहरों में शुरू हुआ। वह कुछ क्षेत्रों में पूर्ण विकसित होकर बाद के युग में धीरे धीरे विकसित हुआ। उसमें मंत्री राजनीति के सिद्धांत और भारतीय जीवन की जानि घम की विशेषताएँ प्राप्त हो चकी थीं और वह विदेशीकरण के विरोध और स्वदेशीकरण की आवश्यकताओं के बीच झुलता रहा। फिर भी यह कहना असुविधा नहीं होगी कि आज जो भी स्थानीय स्वराज भारत में विकसित हो सका है उसका पूरा श्रेय अग्रजा को ही दिया जाना चाहिए। आर्थिक समस्याएँ स्थानीय जातिवाद भारतीयकरण की नीतियाँ जिला प्रशासन का सदम इसका विकास का दम घोटते रहें कि तु इन सब बाधाओं के बावजूद कुछ उत्थन इसे आगे बढ़ाते रहे। भारत में स्थानीय स्वराज्य का विकास तीन युगों से गुजरा। पहला सन् 1857 से 1892 तक दूसरा सन् 1892 से 1919 तक और तीसरा सन् 1919 से 1947 तक। पहले युग में कम्पनी शासन ने जो छोटी बहुत मेयर कोर्ट और म्युनिसिपल मजिस्ट्रेटों की स्थापना की उन्होंने बलवत्ता बम्बई और मद्रास शहरों में काफी सफलतापूर्वक कार्य किया। सन् 1892 तक इन तीनों बड़े शहरों में स्थानीय स्वराज का विकास उत्साहवर्धक

रहा। लॉर्ड रिपन का वायसरायराज भारत में स्थानीय स्वराज्य का स्वर्णकाल था। उसी के समय में चुनाव सिद्धान्त के साथ-साथ देश व अलग अलग प्रांतों में स्थानीय स्वराज्य का जन्म हुआ और राजनीतिक चेतना का विकास हुआ। वि. तु. सन् 1909 के विकेनीकरण प्रतिवेदन ने रिपन की नीति का समाप्त करने का कोशिश की और सन् 1909 के मॉर्ले मिटा सुधारों के माते अग्र जाति का भारतीयों में अविश्वास काफी बढ़ गया और स्थानीय स्वराज्य के विकास की गति रुक गया। सन् 1909 से 1947 के बीच में स्थानीय स्वराज्य के विकास को कोई उल्लेखनीय गति नहीं मिली। आंग्लों के बाद स्थानीय स्वराज्य के विकास की दिशा में महत्वपूर्ण कदम उठाये गये हैं।

इस प्रकार भारतीय प्रशासन का विकास ब्रिटिश शासन की नीति और तत्कालीन देश और प्रांतों की परिस्थितियों की अलग प्रतिक्रियाओं के फलस्वरूप विभिन्न क्षेत्रों में आगे बढ़ता हुआ स्वतंत्र भारत के प्रशासन की स्थिति तक पहुँचा। अग्रज जो प्रशासन का एक नया कानूनी दशन लेकर हिन्दुस्तान आये थे। अपने साम्राज्यवादी हिता की रक्षा के लिए हिंदू समाज की जातिवादी एवं परिवार व्यवस्था के साथ कोई छेड़छाड़ करना नहीं चाहते थे। इसी प्रकार साम्राज्यवादी सत्ता में यह भी सम्भव नहीं था कि प्रचलित मुगलकालीन नीकनमाही या सामंतवादी प्रशासनिक व्यवस्था को समाप्त कर कोई नया प्रयोग किया जाय। फलस्वरूप अग्रजी जीवन दशन और प्रशासन की मायताओं का भारतीय प्रशासन में हिंदू एवं मुगल ढाँचा के साथ प्रयोग किया गया। परिणाम यह निकला कि इस विकास क्रम से निकल कर आने वाला भारतीय प्रशासन तीनों व्यवस्थाओं की अच्छाइयाँ ग्रहण करने के स्थान पर अंतर्विरोधों में फँस कर रह गया। भारतीय प्रशासन के विकास के इतिहास में साम्राज्यवाद की अवहेलना करना अग्रजी शासन के लिए अत्यंत महत्वपूर्ण सिद्ध हो सकता था इसीलिए विकास के इतिहास में एक केन्द्रीकृत प्रशासन (Centralized Administration) तथा जिस प्रशासन पर अधिक बल रहा और विकास प्रशासन (Development Administration) का नाम तब सुनने को नहीं मिला। सन् 1857 के तत्कालीन गण्ट के पश्चात् अग्रजों ने यह कोशिश की कि भारतीय उच्च सेवाओं पर योग्य अग्रज युवकों का व्यवस्था बनाएँ और राष्ट्रीयतावादी भारतीयकरण की माँग को प्रशासनिक सेवाओं के निम्न स्तर पर धीरे धीरे खपाया जाय। उन्होंने सेवाओं की न केवल भारतीयों को प्रशासनिक प्रशिक्षण देने का ही सफल बनाने के लिए समय-समय पर उन्हें कॉलेजों में मनोनीत कर राजनीतिक साधकरी को भी प्रोत्साहित किया। नीकनमाही प्रशासकों की स्वाभिमतिपूर्ण यह राजनीतिक भूमिका एक ओर आंदोलनों का कारण बनी तो दूसरी ओर तक यह निया गया कि भारतीय सेवाओं को अनाम बनाम एवं तटस्थ भाव से प्रशासन चलाते का कार्य एवं प्रशिक्षण दिया जा रहा है। इस तक के द्वारा भारतीय सेवाओं के उच्च भारतीय अधिकारियों से यह अपेक्षा की जाती थी कि वे भारत की राष्ट्रीय राजनीति

मे तटस्थ रहें और गामिभक्ति से काय करें किंतु इसका अर्थ यह नहीं था कि अंग्रेज कोई सी एस अधिकारी अपने देश की साम्राज्यवादी राजनीति के प्रति तटस्थ होकर निरपेक्ष हो जाय।

अंग्रेज जब भारत में प्रशासनिक संगठन एवं संस्थाओं के विकास में लगे हुए थे तब उनका एक प्रयास यह भी था कि प्रशासन के माध्यम से वे अपनी सैनिक एवं कूटनीतिक विजय को भारतीय जनता की दृष्टि में उचित स्थान दिलावें। इस दृष्टि से उन्होंने सारे देश में एक ही कानून व्यवस्था को स्थापित किया जो आज कानून का शासन कहलाती है। अंग्रेजों ने सारे देश के लिए कानून का पजीकरण किया प्राणेशिकता का सम्मान करते हुए कुशलता एवं मितव्ययता के सिद्धांतों को प्रशासन में बढ़ा करने के लिए मनोबल से प्रयोग किए और व्यक्तिगत सेवा और स्वामिभक्ति की संस्कृति में अनुबंध सेवाओं (Contract Services) के ढांचे को विकसित किया। इस संदर्भ में हमें उनके अपने निहित स्वार्थ से किंतु सुधा एवं विकास के लिए यह अत्यंत आवश्यक था कि भारतीय समाज में एक अंग्रेजी पद लिखे शहरी मध्यम वर्ग को पैदा कर उन्हें सरकारी सेवाओं की ओर आकर्षित होने के लिए प्रेरित किया जाय। शासक और शासित के बीच का यह प्रशासकीय भारतीय मध्यम वर्ग धीरे धीरे अंग्रेजी व्यवस्था का आधार-स्तम्भ बना और इसका सहारा लेकर जहाँ एक ओर प्रशासन में योग्यता और भारतीयकरण के सिद्धान्त पनपे वहीं दूसरी ओर एक ऐसी अंग्रेजात्मक और शोकाही का विकास हुआ जिस वास्तविक परिचित स्थिति से तालमेल बठाने में आज भी कठिनाइयाँ आ रही हैं।

संक्षेप में ब्रिटिश कानून में भारतीय संविधान और प्रशासन के विकास का इतिहास राष्ट्रीय आंदोलन के परिवेश में विकसित होने वाली प्रवृत्तियों के प्रभाव और उपलब्धियों का इतिहास है। प्रशासन के माध्यम से अंग्रेजों ने अपनी जीत का औचित्यपीकरण (संज्ञितमाज्ञेक्षण) किया साम्राज्यवाद को सीधा और साध साध अपने राजनीतिक दशन के आधार पर नयी सत्पाए बनायीं और मुगल कालीन संस्थाओं का नवीनीकरण किया। मुगल युग में जो प्रशासन क्रियात्मक रूप में बे-क़ौफ़ था वह धीरे धीरे अंग्रेजों में औद्योगिक एवं कार्यात्मक रूप से (व्यवहारिक-ली एण्ड प्रैक्टीकली) केन्द्रित बना। सेवाओं में विशेषीकरण पनपा और प्रशासनिक सरकारी व्यवस्था के वास्तविक रूप से साथ-साथ पनपा कि स्थानीय स्तरों और सत्पाए बनाए बनाए गए रह गयी। विकास के चरमवादी सिद्धांतों के बावजूद भी भारतीय समाज भारतीय प्रशासन से अछूता एवं पृथक् रहा जिसके फलस्वरूप भारतीय प्रशासन एक दूसरे से निकटता में सम्बंधित होते हुए भी अपनी अलग-अलग दुनियाओं में जैति और सोते रहे। आज भी भारतीय प्रशासन की सबसे बड़ी चुनौती यही है कि वह जिस समाज का प्रशासन बन रहा है उसका सच्चे अर्थों में प्रतिनिधि बन और उसके प्रति प्रभावी रूप से प्रपन्ना नहीं उत्तरदायित्व निभा सके।

स्वातन्त्र्योत्तर प्रशासन

15 अगस्त 1947 को भारत दासता की ज़खीरा से मुक्त हुआ। 25 जनवरी 1950 का स्वतंत्र भारत का संविधान लागू होने तक भारत पर शासन ब्रिटिश पद्धति पर ही (जो स्वतंत्रता के पूर्व था) चलता रहा। केन्द्रीय प्रशासन 1935 के अधिनियम के अनुसार जारी रहा। 26 जनवरी 1950 का स्वतंत्र भारत का संविधान के लागू होने के पश्चात् भारतीय प्रशासन के मंदिर में मूलभूत बान स्पष्ट हुई।

प्रथम कदम और राज्य दोनों ही स्तरों पर संसदीय प्रकार के नाकतंत्र की स्थापना और निर्वाचित विधानमण्डल के प्रति कार्यपालिका का उत्तरदायित्व।

द्वितीय संघात्मक तामन परधानी जिसमें केन्द्र और राज्य के बीच संविधान द्वारा शक्तियाँ का विभाजन इस तरह कि केन्द्र शक्तिशाली बना रहे और संघटन में राज्य के प्रशासन का भी अपन हाथ में ले सके।

भारत की सांविधानिक व्यवस्था से यह स्पष्ट हो गया कि हमें पूर्व अनुभव और प्रणिभता के आधार पर बस्ट मिस्टर आन्स को प्रमुख प्राथमिकता देकर ब्रिटिश पद्धति की सहायक सरकार को स्वीकार किया है जिसमें प्रधानमंत्री और मंत्रिपरिषद् का शिप महत्वपूर्ण स्थान हाता है। समझ में अपने दन को वामत और विश्वास प्राप्त कर वनी देश के वास्तविक प्रशासन को संचालित नियंत्रित और निर्देशित करता है। संविधान के अनुसार केन्द्रीय सरकार की कार्यपालिका शक्तियाँ यद्यपि राष्ट्रपति में निहित हैं तथापि संविधान की विभिन्न धाराएँ यह भी सुनिश्चित कर देती हैं कि भारत का राष्ट्रपति ब्रिटिश सम्राट के समरूप औपचारिक प्रमुख के रूप में प्रशासन की और मंत्रिपरिषद् के परामर्श में कार्य करेगा। प्रधानमंत्री अपनी केबिनेट के प्रमुख के रूप में सम्पूर्ण केन्द्रीय कार्यपालिकाय प्रशासन का नतुरत करेगा। ब्रिटिश मनीय प्रणाली की भाँति व्यवस्थापिका कार्यपालिका पर नियंत्रण रखेगी अर्थात् प्रधानमंत्री और उसकी मंत्रिपरिषद् अपने समस्त कार्यों के लिए सामूहिक रूप से ज़ोकरना के प्रति उत्तरदायी होंगे। इंग्लैंड की भाँति भारत में भी कार्यपालिका और व्यवस्थापिका के मुख्य शक्तियों के पृथक्कीकरण का अभाव है।

राष्ट्रपति की स्थिति सांविधानिक अध्याय की 3 वास्तविक शक्ति मंत्रिपरिषद् में निहित है। राष्ट्रपति राज्य का प्रधान है शासन का प्रधान नहीं। शासन का समस्त कार्य प्रधानमंत्री और उसके सहयोगियों के हाथ में है। राष्ट्रपति अपनी कार्यपालिका शक्ति का प्रयोग मंत्रिपरिषद् की सहायता और मंत्रालय से करता है और मंत्रिपरिषद् नाकसभा के प्रति सामूहिक रूप में उत्तरदायी है। सांविधानिक प्रधान होने का यह अर्थ नहीं है कि राष्ट्रपति के पद का कोई महत्व ही नहीं है। वह राष्ट्रीय एकता का प्रतीक है। वह सरकार

द्वारा शासन संचालन में एक महत्वपूर्ण भूमिका निभाता है। वह दलगत राजनीति से ऊपर रहकर और एक निष्पक्ष शक्ति होने के नाते मंत्रि-परिषद् के निर्णयों पर काफी प्रभाव डाल सकती है और समय-समय पर प्रधानमन्त्री का उचित सलाह दे सकती है। ये सब बातें बहुत हद तक उसके व्यक्तित्व पर आधारित हैं।

भारत में प्रशासन की घुरी प्रधानमन्त्री है जो अपने सहायियों की सहायता में कार्यपालिका और संसद् दोनों का वास्तविक नेतृत्व करता है। प्रधानमन्त्री के नेतृत्व में मंत्रि-परिषद् ही राज्य को चलाने वाला यंत्र है और यही वह घुरी है जिसके चारों ओर सरकारी चक्र घूमता है। मंत्रि-परिषद् के सदस्य तीन श्रेणियों में विभक्त हैं—मंत्रि मण्डलीय अथवा कैबिनेट मंत्री, राज्य मंत्री तथा उपमन्त्री। कैबिनेट मंत्री मन्त्री-परिषद् के सबसे मुख्य सदस्य होते हैं। उनकी समिति को मंत्रि मण्डल अथवा कैबिनेट (Cabinet) कहा जाता है जो मंत्रि-परिषद् की घुरी होता है। मंत्रि मण्डल स्तर का मंत्री किसी एक मन्त्रालय का प्रमुख होता है और कितनी ही बार एक ही मंत्री को एक से अधिक मन्त्रालयों का प्रमुख नियुक्त कर दिया जाता है। कभी-कभी किसी मंत्री को बिना विभाग का मंत्री (अविभागीय मंत्री) भी बना दिया जाता है। राज्य स्तर के मंत्री को या तो किसी विभाग का प्रमुख बना दिया जाता है अथवा किसी मन्त्रिमण्डल स्तर के मंत्री के साथ सहयोग के लिए रख लिया जाता है। उपमन्त्री को प्रायः स्वतंत्र उत्तरदायित्व नहीं सौंपा जाता। वह मन्त्रिमण्डल के स्तर के मंत्री या राज्य मंत्री को उनके कार्यों में सहाय्य प्रदान करता है।

मंत्रि मण्डल सम्पूर्ण देश के संप्रबंध के लिए उत्तरदायी है। मंत्रि मण्डल द्वारा नीति निर्धारित कर चुनने के उपरान्त सम्बद्ध विभाग उस निर्धारित नीति की क्रियाविधि या तो अविविध के अनुसार करते हैं अथवा संसद् को नया विधेयक प्रस्तावित करते हैं। मंत्रि मण्डल ही संसद् का कार्यवाही करने का आदेश देता है और जब तक संसद् का अन्तम मन्त्रिमण्डल के प्रति निर्णयान्तर है तब तक मन्त्रिमण्डल अपनी नीति संसद् से स्वीकार कर लेता है। मन्त्रिमण्डल के सदस्य अपने-अपने विभागों का प्रबंध करने हैं और अपने कार्य के लिए सामूहिक रूप में संसद् के प्रति उत्तरदायी हैं। मन्त्रिमण्डल राष्ट्रपति का महत्वपूर्ण नियुक्तियों के सम्बन्ध में परामर्श देता है या निर्धारण करता है और इस परामर्श अथवा निर्धारण को ठहराया नहीं जाता। सरकार के विभिन्न विभागों में तानमेल बढाना मन्त्रिमण्डल का ही काम है। मन्त्रिमण्डल राष्ट्रीय नीतियों का निश्चित करने वाली देश के सर्वोच्च पत्रव्यवहारियों का नियंत्रण करने वाली शासकीय व्यवस्था के आपसी भगडा के निपटारा करने वाली तथा सरकार के विभिन्न विभागों में तानमेल रखने वाली महत्वपूर्ण संस्था है।

मन्त्रिमण्डल के पास कार्य भार कितना अधिक होता है कि वह शासन की

वारीकिया पर ध्यान नहीं दे पाता अतः उसे परामर्श देने के लिए दो प्रकार के स्टाफ अधिकरण हैं—मंत्रिमण्डलीय समितियाँ और मंत्रिमण्डलीय सचिवानय। मंत्रिमण्डलीय समितियाँ दो प्रकार की हैं—स्वाई (स्वयं) तथा तदय (एडहाक)। स्थायी समितियाँ में प्रतिरक्षा वित्तीय प्रशासनिक संगठन ससर्तीय एवं विधि सम्बन्धी समितियों की गणना होती है। तदय समितियाँ का निर्माण समयानुसार तब किया जाता है जब आवश्यक और नवीन समस्याएँ उपस्थित हो जाती हैं। विभिन्न मन्त्रालयों विभागों के लिए परामर्शदात्री समितियाँ हैं जो मन्त्रालयों और ससद दोनों के बीच विचार विमर्श के लिए एक मंच का काम करती हैं।

मन्त्रालय अपने उत्तरदायित्व के क्षेत्र के भीतर सरकार की नीति के निर्माण के लिए और उस नीति के निष्पादन तथा उसके पुनरीक्षण के लिए जिम्मेदार होता है। सामान्यतः भारत सरकार का एक सचिव एक मन्त्रालय का प्रशासनिक प्रमुख होता है। वह अपने मन्त्रालय के भीतर नीति और प्रशासन सम्बन्धी सभी मामलों के बारे में मन्त्री का मुख्य सलाहकार होता है। जहाँ किसी मन्त्रालय में काम का मात्रा इतनी अधिक हो कि एक सचिव से सम्भाले न सम्भवती हो वहाँ एक या अधिक उपभाग बनाए जा सकते हैं और प्रत्येक उपभाग के प्रभारी एक या अधिक विशेष सचिव अतिरिक्त सचिव या सयुक्त सचिव नियुक्त किए जा सकते हैं। ऐसे मामलों में विनाय सचिव अतिरिक्त सचिव या सयुक्त सचिव को उसके उपभाग का परिधि में प्राप्त वाले कार्यो के सम्बन्ध में काम करने और जिम्मेदारी उठाने की अधिक से अधिक स्वतन्त्रता दे दी जाती है परन्तु कुन मिलाकर भारत मन्त्रालय के प्रशासन का सामान्य उत्तरदायित्व प्रायः सचिव का ही रहता है। कुछ मन्त्रालयों में विशिष्ट सचिव भी हो सकते हैं जिन्हें किसी विशेष विभाग का उत्तरदायित्व दिया गया होता है। विशिष्ट सचिवों का मन्त्री से सीधा सम्बन्ध होता है।

मंत्रिमण्डल सचिवानय के अन्तर्गत कार्यात्मक विभाग सार्वजनिक विभाग और मंत्रिमण्डल कार्य विभाग हैं। मंत्रिमण्डल कार्य विभाग उच्चतम स्तर पर निर्णय लिए जाने की प्रक्रिया में सम्बन्धित करने का मन्त्रवर्ग भूमिका अना करता है और प्रधानमन्त्री के निर्देश के अनुसार काम करता है।

केन्द्रीय सरकार में विभागीय संगठन को सरासरी रूप में तीन तहसीलें एवं मध्यवर्ती न निर्भरानुसार प्रस्तुत किया है—

भारत सरकार की शक्तियाँ तथा कार्य मन्त्रालयों में विभाजित हैं। सरकारी कार्य विभाजन मन्त्रालय के अनुच्छेद 77 (2) के अन्तर्गत निर्धारित कार्य-व्यवस्था नियमों के अन्तर्गत किया जाता है एवं प्रधानमन्त्री के परामर्श पर राष्ट्रपति के द्वारा किया जाता है। इसमें प्रत्येक मन्त्री को सीधे गण कार्य विशेष रूप में निश्चित कर दिए जाते हैं और एक पूरा मन्त्रालय या किसी मन्त्रालय का एक या अधिक में अधिक विभाग होते हैं। केन्द्रीय सरकार के मन्त्रालयों की संरचना त्रि-स्तरीय (Three tier)

है। इसमें (1) राजनीतिक णिप पर मंत्री होता है जिसकी सहायता के लिए एक या अधिक राज्यमंत्री उपमंत्री या ससदीय सचिव होते हैं (2) सचिवालयीय-संगठन तथा मन्त्रालय स सलमन कार्यालय जिसका प्रमुख सचिव होता है और जो स्थायी कमचारी होता है और (3) मन्त्रालय के अधीन विभाग या विभागों का कार्यपालक संगठन (Executive Organization) जिनके सर्वोच्च अधिकारी को महानिदेशक (Director General) महानिरीक्षक (Inspector General) आदि नामा में पुकारा जाता है।

अन्य सरकारी नीतियां क निष्पादन के लिए कार्यकारी निर्देशन के विवेकीकरण तथा क्षेत्रीय अभिकरणों की स्थापना की आवश्यकता होती है वही मन्त्रालय में अधीन सहायक संगठन भी होते हैं जो सलमन तथा अधीन कार्यालय कह जाते हैं। सम्बद्ध मन्त्रालया द्वारा निर्धारित ये सलमन कार्यालय नीतियों के परिपालन के लिए आवश्यक कार्यकारी निर्देश देने के लिए उत्तरदायी हात है। य तकनीकी सूचना के भण्डार के रूप में भी कार्य करते हैं तथा मन्त्रालय का सम्बन्धित प्रश्नों के तकनीकी मामलों में मदद देते हैं। अधीन कार्यालय क्षेत्रीय विभागों या अभिकरणों के रूप में जो सरकार निरूपण के विस्तृत निष्पादन के लिए उत्तरदायी होते हैं कार्य करते हैं। सामान्यतः वे किसी सलमन कार्यालय के निर्देशन में कार्य करते हैं या जहाँ सन्निहित कार्यकारी निर्देश वन्त अधिक नहीं होता वहाँ वे सीधे मन्त्रालय के अधीन कार्य करते हैं।

मंत्री मन्त्रालय का राजनीतिक तत्व है। उसका सहायता के लिए आवश्यक कतानुसार राज्यमंत्री उपमंत्री तथा ससदीय सचिव नियुक्त किए जाते हैं। ये राजनीतिक अधिकारी मन्त्रिमण्डल में परिवर्तन के साथ ही बदलते हैं उनकी पदावधि स्थायी नहीं होती। इन राजनीतिक तत्वों का भाग्य निश्चय हा उस राजनीतिक दल के भाग्य से जुड़ा रहता है जिससे वे सम्बन्धित हाते हैं। सत्ताधारी दल के प्रपन्थ्य हात का अर्थ है राजनीतिक तत्व—मंत्री तथा उसके अन्य राजनीतिक स योगियों का निष्पादन। मंत्री विभाग का राजनीतिक अध्यक्ष होता है। वह विभाग की नीति का व्यापक रूप से निर्धारण करता है और विभागों में उत्पन्न विरोध नीति विषयक मामलों को निश्चित करता है। मन्त्रा इस महत्वपूर्ण कार्य का स पालन नाक-सवा के स्थायी कामचारियों का विशेष सहायता के बिना अकेले नहीं कर सकता। नाक-सवा के कमचारी सान्ख्यिकी तथा अन्य प्रकार की आवश्यक सूचना उभ प्रदाता करते हैं। विभाग की व्यापक नीति का निर्धारण करने के अतिरिक्त उसके निष्पादन पर मन्त्रा सारांश दृष्टि की रहता है अपने अधीन प्रणामन का गति प्रदान करना उसका ही कार्य है। प्रशासकीय व्यवस्था से कुछ निश्चिन विभागों अन्तर्निहित होने के कारण उससे वस्तुव्य का यह पक्ष काफी महत्वपूर्ण होता है। अन्त में मन्त्री अपने विभाग के क्रिया-कलापों तथा नीतियों के

निए ममद व समक्ष उत्तरदायी होता है। समन्वय प्रजातन्त्र का एक मवधानिक मिद्धान्त मन्त्री का होना होता है।

विभाग के काय सचालन के सम्बन्ध में उपमन्त्री का प्राय कोई विशिष्ट प्रणामकीय उत्तरदायित्व नहीं होता।

मन्त्री विभाग का अध्यक्ष अवश्य होता है किन्तु विभाग का प्रधान तो सचिव ही है। राजनीतिक प्रधान व प्रधान विभाग का सचिवालयीय संगठन काय करता है। सचिवालय प्रशासन का मस्तिष्क है जो सम्पूर्ण प्रणामकीय क्रिया-कलापों को सचालित तथा नियन्त्रित करता है। सचिवालय ही इन कमचारी प्रान्त करता है जो नीतियां तथा क्रियाया व प्रभावगाली ढंग पर क्रिया-दयन के लिए अपरिहाय होते हैं। जब कोई नीति स्वीकार की जाती है तो उस नीति के निष्पादन पर निरन्तर ध्यान रखना सचिवालय का ही काम है। सचिवालय का प्रधान सचिव होता है जो विभाग व सम्पूर्ण प्रशासनिक क्रिया-कलापों तथा नीतियों पर परामर्श देने के लिए मन्त्री का प्रधान परामर्शदाता होता है। उसका कर्तव्य है कि वह विषय के सभी सम्बद्ध तथों का मन्त्री व सामन उपस्थित करे ताकि मन्त्री उस पर ठीक निर्णय दे सकें। यह आवश्यक है कि वह अपने मन्त्रों का सम्पूर्ण सूचना देता रहें।

विभाग व सचिवालयीय संगठन में दो प्रकार के कमचारी काय करते हैं—

(1) अधिकारी वर्ग और (2) अधीनस्थ-वर्ग। पहले वर्ग में सचिव उपसचिव तथा प्रवरसचिव आते हैं। यदि विभाग बड़ा है तो समुक्त सचिव या अतिरिक्त सचिव भी हात में जिन्हें विभाग के किसी अंग का काम सौंपा जाता है। वे अपने उस अंग में प्रान्त वाले सभी विषयों के सम्बन्ध में मन्त्री से संधा सम्पन्न रखते हैं। समुक्त सचिव या अतिरिक्त सचिव का स्तर उपमन्त्र सचिव के स्तर के समान होता है। वे कायभार से दबे सचिव का भार निका करते हैं। समुक्त तथा अतिरिक्त सचिव से आशा की जाती है कि महत्वपूर्ण मामलों पर मुख्य सचिव से परामर्श लेते रहें।

अधिकारी वर्ग प्राय भारतीय प्रशासनिक सेवा (Indian Administrative Service) के सम्म्य हाते हैं। पहले उसे भारतीय नागरिक सेवा (Indian Civil Service) कहत थे। इन अधिकारियों की भरती केनीय सरकार द्वारा विभिन्न शास्त्रों की भारतीय प्रशासनिक सेवा (IAS) प्रणिया में से पन्नाविधि प्रणाली के अन्तगत की जाती है।

सचिवलय व अधीनस्थ कमचारी वर्ग में लिपिक-वर्ग आता है। सम उच्च व निम्न वर्गीय होते हैं। वे निम्न वर्गीय लिपिका की भर्ती प्रतियोगी परीक्षाया व शास्त्रों की जाती है जबकि उच्च-वर्गीय लिपिका की भर्ती आशिक रूप में भिन्न शास्त्रों में पदान्तरि भा रीति में अर्थात् निम्न-वर्गीय लिपिकों में व और आशिक रूप में प्रतियोगी परीक्षाया शास्त्रों की जाती है।

सचिवालय मंत्री को परामर्श देता है और वह मंत्री का परामर्शदाता होता है। उसके द्वारा नीति विचारों में मंत्री की सहायता की जाती है और व्यवहार में सचिवालय नीति अभिकरण की अपेक्षा मंत्रणा अभिकरण ही अधिक है। नीति का निष्पादन निष्पादकीय संगठन का दायित्व होता है जिसका अपना प्रधान होता है और जो सचिवालय के विपरीत होता है। सचिव जो सचिवालय का प्रमुख होता है नीति विचारों में मंत्री का प्रधान परामर्शदाता होता है। विभाग का कार्यपालकत्व एक पृथक् संगठन होता है जो स्वयं विभाग कहलाता है। इसका अपना प्रधान अधिकारी होता है। सचिवगण मंत्रियों के सहायक हैं। विभाग के प्रधान उनके हाथ होते हैं। ये प्रधानमंत्री द्वारा अनुमोदित नीति तथा कार्यक्रम का पालन करते हैं। उसके अतिरिक्त वे विभागों का प्रशासन चलाते हैं और अपने क्षेत्र से सम्बन्धित मामलों पर सचिवालय का तकनीकी मंत्रणा भी देते रहते हैं। अतः यह आवश्यक है कि उनका तथा सचिवालय के बीच पूर्ण सम्बन्ध रहना चाहिए कि तु व्यवहार में विभाग के कार्य प्रशासन में सचिवालय में अत्यधिक हस्तक्षेप के कारण सम्बन्धों का अभाव दिखाई पड़ता है।¹

भारत में केन्द्रीय सरकार के विभागों की संख्या 1962 में 35 थी जो वर्ष 1975 में 53 हो गई। 1952 में भी मंत्रालयों और विभागों की संख्या 53 ही थी।

विकास के समस्त दायित्व आज भी लोक सेवा के सहारे मुख्यतः राज्य पर है। देश में दायित्व प्रणाली के क्षेत्र पर सर्वोच्च दायित्व है और प्रत्येक राज्य के लिए एक उच्च न्यायालय की व्यवस्था की गई है। संविधान में कार्यपालिका और प्रशासनिक की तरह सब और राज्य के लिए दोहरी दायित्वों की व्यवस्था नहीं है। प्रत्येक एक ही राज्य में सब और राज्य के लिए दोहरी दायित्वों की व्यवस्था नहीं है। इस एक ही दायित्व व्यवस्था ने भारत में दायित्व क्षेत्र अधिकार सम्बन्धी एकता स्थापित कर दी है साथ ही समूचे देश के लिए एक ही दायित्व व्यवस्था (Cadre) की भी स्थापना कर दी है। उच्चतम न्यायालय द्वारा जारी किया गया एक लेख (Writ) में कवन समूचे देश में केन्द्रीय राष्ट्रीय तथा स्थानीय क्षेत्रों पर लागू होता है वरन् विधि के प्रत्येक क्षेत्र—सांविधानिक विधानी फौजदारी (दण्ड) आदि में लागू होता है।

केन्द्रीय प्रशासन के लिए भारत में कुछ केन्द्रीय सेवाएं अलग से रखी गई हैं तथा देवे सेवाएं आवश्यक सेवाएं डाक एवं तार सेवाएं आदिकारी सेवाएं आदि। ये सेवाएं केन्द्रीय मूनी व विपरीत के प्रशासन के लिए विशेष रूप से स्थापित की गई हैं।

भारत में प्रशासन का विकास की प्रक्रिया जारी है अभी हम किसी निश्चित बिंदु पर आकर नहीं पाए हैं परिस्थितियाँ और आवश्यकतानुसार पुनसंगठन और परिवर्तन के दौर चलते रहते हैं।

ब्रिटिश प्रभाव और देन (British Impact and Its Legacies)

भारतीय प्रशासन के ब्रिटिश योगदान की आर सङ्ग्रह करते हुए बी पी मनन ने लिखा है— 1765 जब कम्पनी ने बंगाल, बिहार और उड़ीसा में राजस्व एकत्र करने का अधिकार प्राप्त किया तभी से यहाँ ऐसी प्रशासनिक और राजनीतिक व्यवस्था का विकास होने लगा जो भारत के लिए अज्ञात थी। भारतीय प्रशासन पर ब्रिटिश प्रभाव और ब्रिटिश देन का बहुत कुछ अनुमान ब्रिटिश काल में भारतीय प्रशासन का विकास से हा जाता है तथापि अधिक स्पष्टता के लिए अलग अलग बिंदुओं में निम्नलिखित प्रकार से वर्णन करना उपयुक्त होगा—

1 ब्रिटिश शासन में भारत का राजनीतिक दृष्टि से संगठित और एकीकृत किया गया। यह ब्रिटिश प्रशासनिक व्यवस्था का ही प्रभाव है कि सम्पूर्ण देश का शासन प्रशासन एक सूत्र में बंधा हुआ है।

2 अधिनियम द्वारा जो अखिल भारतीय सूत्र प्रस्तावित किया गया था वह एकरा में संसार के अन्य सूत्रों से भिन्न था। भारतीय संविधान में भी जिस सूत्र की स्थापना की गई है वह एक अज्ञात ही सूत्र है। साथ ही भारतीय सूत्र एकरा में काफी सीमा तक अधिनियम द्वारा प्रस्तावित सूत्र के अनुरूप है।

3 अधिनियम द्वारा शक्ति विभाजन करते हुए तीन विषय सूचियाँ तैयार की गई थी—महाय सूची, प्रांतीय सूची और समवर्ती सूची। नतीजतन संविधान में भी इसी प्रकार का शक्ति विभाजन किया गया है। शक्तियों के विभाजन का आधार भी लगभग वही है जो 1935 के अधिनियम के लिए अपनाया गया था।

4 अधिनियम द्वारा प्रस्तावित सूत्र में कर्म का अधिक शक्तिशाली बनाने की व्यवस्था की गई थी और गवर्नर जनरल का प्रांतीय क्षेत्र में हस्तक्षेप करने की इतनी अधिक शक्ति दी गई थी कि वह उसके बल पर सघातमय सरकार का एकात्मक सरकार में बदल सकता था। नवीनतम संविधान में भी इसी प्रकार की व्यवस्था की गई है और स्पष्ट रूप से यह प्रावधान है कि राष्ट्रपति की आपात्कारीन घायला द्वारा संघीय संविधान का एकात्मक रूप दिया जा सके।

5 अधिनियम का तरह भारतीय संविधान में भी वही प्रकार के संरक्षण (Safeguards) की व्यवस्था की गई है जिसमें संसद चुनाव आयोग अल्पसंख्यक वर्गों के धार्मिक, सांस्कृतिक और भाषा सम्बन्धी अधिकारों का निरक्षण हैं। सर्वोच्च न्यायालय को निम्न स्तर के न्यायालयों पर नियंत्रण रखने का अधिकार और केंद्रीय सरकार को राज्य सरकारों के शासन का कनिष्ठ अवस्था में अपने

अधिकार में होने की व्यवस्था आदि भी भारतीय संविधान में दिए गए कुछ संरक्षण हैं।

6 ब्रिटिश अधिका वेस्टमिन्सटर नमून पर ही भारतीय संविधान में एक मंत्रिपरिषद् की व्यवस्था की गई है जिसका नेतृत्व प्रधानमंत्री करता है और यह मंत्रिपरिषद् राष्ट्रपति का उसके कार्यों में प्रयाग में सहाय तथा सहाय्य देती है। अर्नेस्ट बार्कर का कथन है कि वास्तविक और नाममात्र कायपालिका की दृष्टि से ब्रिटिश संसदीय प्रणाली का निष्ठा है। भारत में भी राष्ट्रपति के रूप में ब्रिटिश सम्राट की भांति नाममात्र औपचारिक शासक तथा प्रधानमंत्री और मंत्रिपरिषद् के रूप में वास्तविक कायपालिका की स्थापना की गई है।

7 ब्रिटिश-काल में केन्द्रीयकरण की जिस प्रवृत्ति ने जन्म लिया उससे तीन प्रकार की लोक सेवाएँ उभर कर सामने आयी—अखिल भारतीय सेवाएँ, केन्द्रीय सेवाएँ तथा प्रांतीय सेवाएँ। स्वतंत्र भारत में प्रशासनिक कार्य में तीन प्रकार की भर्ती व्यवस्था और विस्तारी हुई लोक सेवाओं के साथ प्रारम्भ हुआ। ये सेवाएँ अपने विभिन्न कार्यकारी क्षेत्रों में कार्यरत थी और इन्हें एक दूसरे के कार्य तथा पद की दृष्टि से पूर्ण तथा समानांतर भी नहीं कहा जा सकता। इनमें से कुछ विशेष सेवा के सेवाओं की एकीकृतिक संयोग ने प्रमुखता की स्थिति में आ गया किया और उनमें एनटिमें, जनरलिंग तथा प्रशासनिक हेजिमेनी की परम्पराएँ विकसित हुई। वीसवीं शताब्दी के पूर्वार्ध में तकनीकी लोक सेवाओं का अभाव अथवा महत्वपूर्ण स्थिति एक आवेष्टिक स्थिति थी और भारत में भी ये सेवाएँ केवल इसी कारण गौरवपूर्ण नहीं बन सकी क्योंकि औपनिवेशिक सरकार ने तात्कालिक समय की और नहीं आत्मसातक प्रवृत्ति की विकासशील गतिविधियों में कोई रुचि नहीं थी अतः भारतीय संविधान निर्माताओं के सामने प्रशासनिक क्षेत्र के विकास के आविष्कार करने की बात कम स्वतंत्रता थी। देश के विभाजन ने इस बात का और भी अधिक आवश्यक बना दिया कि प्रशासन के क्षेत्र में व्यवस्थापित रखकर भाग बढ़ा जाए। डा. भीमराव अम्बेकर सरदार बल्लभभाई पटेल लोकशासन के नये अभिभावक बने और देश की लोकतांत्रिक और सहायक व्यवस्था में परिवर्तन करने के उपरान्त भी भारत के संवैधानिक संविधान में यह नियम लिया गया कि ईडियन निविन सर्विस तथा इण्डियन पुलिस सर्विस नाम की अखिल भारतीय सेवाओं को कायम रखा जाए। परिणामस्वरूप अखिल भारतीय सेवाएँ केन्द्रीय सूची में शामिल शिष्टान्त में प्रवेश पा सकी और राज्य सेवा को यह अधिकार दिया गया कि यदि वह उचित समझता 2/3 बहुमत से पारित एक प्रस्ताव द्वारा भविष्य में नई अखिल भारतीय सेवाएँ गठित कर सकती है।¹

8 ब्रिटिश शासन काल में अखिल भारतीय स्तर पर एक कुशल प्रशासनिक संगठन की रचना की गई और सदियां वां देश में कानून के शासन का श्रीगणेश हुआ ।

9 अंग्रेजों ने भारत में जनतन्त्रात्मक सरकार का बहुमूल्य परम्पराएँ डाली और उन्हें अपनी विरासत के रूप में छोड़ गए ।

10 1947 में जब हम आजादी मिताता भारत की तक सेवारों एक बहुत अच्छी और सुविधापूर्ण स्थिति में थी । तब से रहने वाला भारत मंत्री उनका संरक्षक था और उन्हें स्टीलफ में की सजा दी जाती थी । शांति व्यवस्था राजस्व और वार्षिक प्रशासन में निपुण जनरलिस्ट प्रशासन सारे भारत में फला हुआ था और अखिल भारतीय के बीच प्रान्तीय तथा अधीनस्थ सभाओं का चार वर्गों में वर्गीकरण स्थापित हो चुका था ।

11 भारत में विज्ञान राज्य में जहाँ राजकीय इकायों यूरोप के अनन्त सावधानी राष्ट्रीय राज्यों से भी क्षेत्रफल में बनी है जिला प्रशासन जसी क्षेत्रीय इकायों का अपना महत्व है । ऐतिहासिक दृष्टि से भी भारत में जिला व्यवस्था मध्यकालीन प्रशासनिक व्यवस्था का आधार थी और लगभग तीन शताब्दी तक फल अंग्रेजी प्रभाव एवं शासन के युग में भी इस व्यवस्था ने प्रशासनिक क्षमता एवं राजनीतिक उद्देश्य प्राप्ति की दृष्टि से महत्वपूर्ण उपन्यास अर्जित की । अंग्रेजों युग में यह व्यवस्था किन्हीं ही प्रयोगों एवं नीति विषयक उतार चढ़ावा से गुजरा है और स्वातंत्र्योत्तर भारत में आज भी यह कारणों प्रशासन के सभी स्तरों पर समान रूप से पाई जाती है कि भारतीय प्रशासन का यह मेरुदण्ड अभी काफी लम्बे समय तक आधारभूत प्रशासन के रूप में चलता रहना चाहिए ।

12 भारत में वर्तमान में स्थानीय स्वशासन का जो ढांचा या सयन प्रचलित है वह लगभग उसी रूप में चल रहा है जसा ब्रिटिश काल में प्रचलित था । यद्यपि स्थानीय शासन संस्थाओं की स्थिति सत्ता और दायित्वों में एक मौखिक अंतर आया है और स्थानीय शासन संस्थाओं का स्वरूप वास्तविक रूप में नाकत्ताधिक हो गया है तथापि उसका ढांचा ब्रिटिशकाल के ढांचे पर ही आधारित है और शहरी एवं ग्रामीण स्थानात्मक संस्थाओं का जाल मारे देश में सत्ता का विक्रीकरण करने के लिये बिछाया गया है ।

13 प्रशासन में सचिवालय और निदेशालय प्रणाली तथा लोक सेवा में सामान्य की प्रधानता ब्रिटिशकाल से अब तक निरन्तर जारी है ।

कुछ मित्रों को यह कहा जा सकता है कि भारत में बहुत कुछ ब्रिटिश नमून की शासन पद्धति को अपनी परिस्थितियों और आवश्यकताओं के अनुरूप ढालकर स्वीकार किया गया है । भारतीय प्रशासन का जो स्वरूप आज हमारे सामने है

यह एक लम्बी विकास यात्रा का परिणाम है और उस पर ब्रिटिशकालीन प्रशासन की गहरी छाप है। तथापि यह सुनिश्चित है कि परिवर्तन और विकास की प्रक्रिया जारी है ताकि देश की आवश्यकताओं के अनुरूप प्रशासनिक ढांचे की क्षमता में वृद्धि होती रहे। परिवर्तन अभी न रुकने वाली एक प्रक्रिया है और यह सदैव चलती रहेगी।

भारत में लोक प्रशासन के विशिष्ट लक्षण

1 भारत में लोक प्रशासन कानून पर आधारित है। सारे काम कानून की अधिकार सीमा के भीतर ही होने चाहिए। 'यायानय' इस बात का देखता है कि प्रशासन कौन कानून का उल्लंघन तो नहीं कर रहा। कानून का उल्लंघन करने वाली कार्यवाहियों को यायानय अवध घोषित कर सकता है।

2 भारत में संसद इम्प्लेंट की पार्लियामेंट की भाँति सावधानी सत्ताधारी सत्ता नहीं है। फलतः इनके कानून बनाने की अधिकार सीमा पर संवैधानिक नियंत्रण है। संविधान की सीमा रखना ही संसद कानून बनाने को सक्षम है। यदि संसद चाहे तो एक विशिष्ट प्रक्रिया से संविधान में संशोधन तो कर सकती है पर संविधान की धाराओं का उल्लंघन नहीं कर सकती। यदि कभी संसद ऐसा करती है तो उस उच्च अथवा उच्चतम यायानय असंवैधानिक घोषित कर सकता है।

3 लोक प्रशासन जनता के चुने हुए प्रतिनिधियों द्वारा नियंत्रित किया जाता है। लोकसभा तथा राज्य-सभा में तो जनता के प्रतिनिधियों के सामने सरकार को अपनी नीति के सम्बंध में सफाई प्रस्तुत करनी होती है।

4 प्रशासन की व्यवस्था सभामुक्त है। भारत में राज्यो तथा केन्द्र शासित प्रदेशों को भिन्न कर बना है। राज्यो तथा केन्द्र के बीच प्रशासनिक विषयों के बंटवारे के लिए संविधान में तीन सूचियों—यथा केन्द्र-सूची, राज्य सूची तथा समवर्ती सूची की व्यवस्था की गई है। यहाँ शक्ति का बंटवारा इस प्रकार है कि केंद्र अधिक शक्तिशाली बन गया है।

5 लोक प्रशासन सरचना कर्मचारी वर्ग एवं स्वयंसेवकों की दृष्टि से असैनिक है। सैनिक एवं असैनिक प्रशासन अलग अलग रखे जाते हैं। सेवा के अधिकारी असैनिक विभागों में नहीं रखे जाते।

6 यहाँ प्रशासन का आधार विधि का शासन है। सभा के लिए एक ही 'यायाधिकरण' तथा एक ही दण्ड विधान है। जिन देशों में प्रशासनिक संविधि की प्रथा होती है वहाँ प्रशासनिक वर्ग के लिए अलग 'यायाधिकरण' तथा कानून व्यवस्था होती है।

7 यहाँ कुछ अलग भारतीय सेवाओं का निर्माण किया गया जैसे भारतीय प्रशासकीय सेवा (Indian Administrative Service) भारतीय पुलिस सेवा

(Indian Police Service)। इन सेवाओं के सदस्यों का चयन केंद्रीय लोक-सेवा आयोग करती है। इनकी सेवा शर्तें केंद्रीय सरकार निर्धारित करती है। भारतीय प्रशासकीय सेवा के सदस्यों का राज्य के सभी पदा पर एकाधिकार होता है तथापि ये अधिकारी राज्यों में काम करते हैं पर राज्य सरकार इनके विरुद्ध कोई अनुशासनात्मक कार्यवाही नहीं कर सकती। यदि उनके विरुद्ध कोई अनुशासनात्मक कार्यवाही करनी हो तो यह केंद्रीय सरकार द्वारा लोक सेवा आयोग के परामर्श से ही की जा सकती है।

8 लोक प्रशासन अब विस्तार का अत्र वर्णन जा रहा है। राजकीय सेवाओं में जिन व्यक्तियों को लिया जाता है वे आजीवन बर्तते रहते हैं। आज शायद ही कोई ऐसा प्रवसाय है जिसके विवेचना की सरकार में आवश्यकता न हो।

9 प्रशासकीय व्यवस्था में सिद्धान्त एवं व्यवहार में अन्तर है। सिद्धान्त रूप से तो राष्ट्रपति में सारी कार्यपालिका शक्तियाँ निहित हैं। मन्त्रिमण्डल का कार्य सहायता एवं परामर्श देना है। वस्तुतः स्थिति यह है कि राष्ट्रपति नाम मात्र का प्रधान है। कार्यपालिका शक्तियाँ मन्त्रिमण्डल तथा प्रधानमन्त्री के हाथों में निहित हैं। कानूनी दृष्टि से विभागीय प्रशासन में प्रत्येक निम्न मन्त्री मन्त्रालय का ही होता है पर वास्तविकता यह है कि मन्त्रियों के नाम से उच्च पदाधिकारी निम्न होते हैं। कर्तव्य तो मन्त्रियों को निम्न का पना सब चलता है जबकि संसद में प्रश्न पूछे जाते हैं या समाचार-पत्रों में आलाचना होती है।

10 लोक प्रशासन व्यापक स्तर पर चलाया जाता है। प्रजातन्त्र के विकसित होने एवं सरकार द्वारा नई जिम्मेदारियाँ को अपने ऊपर ले लेने के कारण प्रशासन का काम बहुत अधिक हो गया है।¹

लोक प्रशासन के अध्ययन के समकालीन दृष्टिकोण—
 व्यवहारवादी व्यवस्थावादी और सरचनात्मक—
 कार्यात्मक दृष्टिकोण, राजनीतिशास्त्र, अर्थशास्त्र,
 समाजशास्त्र और मनोविज्ञान से उसका सम्बन्ध

(Contemporary Approaches to the Study of Public
 Administration—Behavioural Systems and Structural
 Functional Approaches—Its Relation to Political
 Science Economics Sociology Law and Psychology)

अब सामाजिक विज्ञान की भाँति लोक प्रशासन के लिए भी यह प्रश्न मूल महत्व का है कि उसका अध्ययन किस दृष्टि एवं विधि से किया जाय। मौलिक शोध द्वारा सामान्य नियमों का विकास करना (High level generalisation) किसी भी गम्भीर अध्ययन का उद्देश्य होता है। लोक प्रशासन का चाहे किसी भी दृष्टि या किसी भी अध्ययन प्रणाली के माध्यम से देखा परखा या विश्लेषित किया जाए उसके अध्ययन-सम्बन्धी दृष्टिकोण (Approaches) में दो सावधानियाँ बरतनी आवश्यक हैं—(1) एक तो यह दृष्टिकोण रहस्यात्मक (Mystical) अंतर्ज्ञानपरक (Intuitive) अथवा विगुड विचारात्मक (Normative) कम और प्रयोगात्मक (Experimental) अनुभवपरक (Pragmatic) एवं यावहारिक (Empirical) बुद्धि पर आधारित अधिक हो तथा (2) अध्ययन की प्रणाली के हित में दृष्टि इतनी मापक एवं गहन हो कि वह विशेषीकरण के साथ साथ व्यवस्था की समग्रता का आभास दे सके और इस तरह विवेच्य विषय को विभिन्नताओं के सन्दर्भ में आक सके। अध्ययन विधियाँ दृष्टि की मूल मापताओं पर आधारित होती हैं। उदाहरण के लिए यदि दृष्टि विधिपरक (Legal) या सगठनात्मक (Structural) है तो अध्ययन विधियाँ ऐतिहासिक (Historical) या वर्णनात्मक (Descriptive) होगी। यदि दृष्टि व्यवहार और आचरण (Behaviour) पर बनती है तो पद्धतियाँ प्रयोगात्मक तथा निरीक्षणात्मक (Observational) आदि होगी। आज के नए शाधकता लोक प्रशासक में सभी दृष्टियों और विधियों को सामान्यीकृत करना चाहते हैं जिसके फलस्वरूप उनकी चुनौतियाँ अधिक गम्भीर हों।

नाक प्रणालि में अध्ययन क्षेत्र में कुछ निम्नलिखित प्रमुख दृष्टिकोण रहे हैं—

- (क) परम्परावादी अथवा संरचनात्मक दृष्टिकोण (Traditional or Structural Approach)
- (ख) व्यवहारवादी दृष्टिकोण (Behavioural Approach)
- (ग) व्यवस्थावादी दृष्टिकोण (Systems Approach) एवं
- (घ) संरचनात्मक कार्यात्मक दृष्टिकोण (Structural Functional Approaches)

(क) परम्परावादी अथवा संरचनात्मक दृष्टिकोण

परम्परावादी या संरचनात्मक दृष्टिकोण को ह्यू टॉरिन्स और एण्डरसन के युग का दृष्टिकोण माना जाता है। प्रथम विश्वयुद्ध के बाद जबकि लोक शासन का विज्ञान जन्म ले रहा था इन लेखकों ने युग की अनुरूपता से वर्गनात्मकता स्वीकार की और एक कानूनी दृष्टि में प्रशासन प्रक्रिया को देखते हुए वर्गनात्मकता औपचारिकता ऐतिहासिकता एवं विकाशिता का प्रधानता दी। परम्परावादीयों की यह दृष्टि यह मानकर चलती थी कि लोक प्रशासन की मूल समस्याएँ संगठन के कानूनी ढाँचे में जन्म ली हैं जो संगठन के अंतर्मुख को औपचारिकता से प्रस्तुत कर उनकी समस्याओं के ऐतिहासिक परिप्रेक्ष्य में प्रस्तुत करता है। इस दृष्टिकोण के लेखक संगठन के सिद्धान्त, संगठन की विविधताएँ एवं संगठन की आवश्यकताएँ प्राथमिकता का केन्द्रीय बनाकर चले हैं। इतिहास और कानून इनके दो प्रमुख स्रोत हैं और उनमें अपनी सामग्री लत-एत व संगठन और औपचारिकता का प्रधानता देते हैं।

इस तरह इस परम्परावादी दृष्टिकोण का संरचनात्मक (Structural) वैधानिक (Legal) औपचारिक (Formal) ऐतिहासिक (Historical), विग्रह विचारामय (Normative) तथा वर्णनात्मक विवर्णित दृष्टिकोण (Descriptive Prescriptive Approach) कहा जाता है। इस स्कूल के लेखकों ने प्रत्यायोजन पर्यवेक्षण नियंत्रण सेवा नौकरशाही आदि के सिद्धान्तों को इस तरह देखा है जैसे वे ढाँचे के प्रश्न हों और यदि ऐसा कर लिया जाए तो ऐसा अपने आप हो जाएगा। वास्तविक व दस उपदेशों की तरह यह दृष्टि समस्याओं का सरलीकरण करती है और संस्थाओं को बाहर देखने को तैयार नहीं है। मुक्तिक उक्ति मूनी फल प्राप्ति लेखकों ने अपने संगठन के प्राप्ति और मानचित्र प्रस्तुत किए हैं और कानूनी ज्ञान को प्रशासनिक ज्ञान का पर्यायवाची समझा है।

इस दृष्टिकोण की पाँच दुर्बलताएँ रही हैं—

1. प्रथम तो यह लोक प्रशासन के क्षेत्र को घटाना सही नहीं बनाता है कि उस एक पृथक् अध्ययन शास्त्र बहना कठिन होगा।

2 दूसरे वर्गन पर कर्त्तव्य अध्ययन इतना सतही (Superficial) लगता है कि इनमें विवेचना और विश्लेषण (Analysis) का अभाव खटकता है।

3 इन अध्ययनों में यथ की प्रति आश्ववादित है जो यह मानकर चलती है कि व्यक्ति एक वस्तु ही तक एवं विवेक-समर्थ आचरण करने वाला प्राणी है।

4 फलस्वरूप यह दृष्टि न समस्याओं को न चनकर स्वयं को कदल उपदेशा तक ही कर्त्तित रखा है।

5 नाक प्रशासन का एक बहुत बड़ा मानवीय एवं सामाजिक पहलू इन दृष्टि के क्षेत्र से नसलिए ओझल रहा कि यह कानून और वर्गन की सीमा रखाओं के बाहर था। कुल मिलाकर यह दृष्टि जटिल प्रशासनिक समस्याओं का सरल सकीर्ण एवं त्रिह्वानी मानकर देखने का प्रयत्न है जो आज की जटिल प्रशासनिक प्रक्रियाओं का विश्लेषण नहीं कर सकती।

परम्परावादी दृष्टिकोण के अनुसार नाक प्रशासन के अध्ययन के लिए जा पद्धतियाँ अपनाई जाती रही हैं उनमें मुख्य ये हैं—

- (1) वधानिक पद्धति (Legal Approach)
- (2) ऐतिहासिक पद्धति (Historical Approach)
- (3) विषय-वस्तु पद्धति (Subject matter Context) एवं
- (4) वैज्ञानिक पद्धति (Scientific Approach)।

(1) वधानिक पद्धति (Legal Approach)—यूरोप के जर्मनी बेल्जियम फ्रांस आदि वस्तु से देशों में लोक प्रशासन का अध्ययन वधानिक अथवा विधान शास्त्रीय दृष्टि से किया गया है। इन देशों में लोक विधि (Public Law) का सांविधानिक (Constitutional) और प्रशासकीय (Administrative) विधि में विभाजित किया गया है तथा नाक प्रशासन का अध्ययन प्रशासकीय विधि के आधार पर किया जाता है। सांविधानिक विधि का उद्देश्य मौलिक रूप से सरकार के तीनों अंगों का अलग अलग वर्गन कर उनके आपसी सम्बन्धों की वापक व्याख्या प्रस्तुत करना है जबकि प्रशासकीय विधि का सम्बन्ध राज्य स्थानीय शासन संस्थाओं सावर्जनिक निगमों तथा सरकार के विभिन्न विभागों के भ्रमठना कार्यों उनके सह सम्बन्धी तत्त्वा आदि की व्याख्या करने से है। इस प्रकार फ्रांस जर्मनी बेल्जियम आदि राष्ट्रों में प्रशासन सम्बन्धी अध्ययन मुख्यतः प्रशासकीय सत्ता एवं उनकी प्रक्रियाओं के वधानिक या कानूनी आधारों तक ही सीमित रहा है। फ्रांस में प्रशासकीय कमचारियों के प्रशिक्षण के समय वधानिक ज्ञान पर अधिक बल दिया गया है। एंग्लण्ड और अमेरिका में भी लोक प्रशासन के अध्ययन की वधानिक पद्धति को काफी समयन मिला है और इसीलिए प्रशासकीय विधि तथा प्रशासकीय विषय का अध्ययन आरम्भ हुआ है। संयुक्त राज्य अमेरिका में नियामक अभिकरणों

(Regulatory Agencies) और उनकी प्रक्रियाओं के सम्बन्ध में बहुत कुछ वैधानिक दृष्टिकोण अपनाया गया है।

मम सत्ता नहीं कि लोक प्रशासन का वैधानिक ढांचा में काम करना होता है। उन उमड़ते की समझने के लिए अथवा उमड़ते पर प्रकाश डालने के लिए वैधानिक दृष्टिकोण उपयोगी है। तथापि यह पद्धति अथवा दृष्टिकोण का सबसे बड़ा दोष यह है कि इसमें सामाजिक, भूगोलिक और वैधानिक दृष्टियों की उपेक्षा की गई है। मम अग्रणीय पृष्ठभूमि का गहरा परिचय करने के फलस्वरूप प्रशासन का वैधानिक अध्ययन एक ही मुख्य औपचारिक तथा दृष्टिकोण से होता है। प्रशासकीय कार्य-विधियाँ और व्यवहार के सजीव अंशों की उपेक्षा गहरी पायी है।

(2) ऐतिहासिक पद्धति (Historical Approach)—ऐतिहासिक ज्ञान किसी भी प्रशासन के अध्ययन के लिए मूल्यवान है। जो प्रशासन भूतकालीन प्रशासकीय संस्थाओं के अनुभवों से लाभ उठाता है वह सुगमता से सफलता की ओर अग्रसर होता है। प्रायः हर राष्ट्र का प्रशासन प्राचीन परम्पराओं से बहुत कुछ प्रभावित रहता है और उन परम्पराओं का तब तक न। समझा जा सकता जब तक कि इतिहास का ज्ञान न हो अथवा ऐतिहासिक पद्धति का अध्ययन न किया जाए। बहुत सी आधुनिक प्रशासकीय समस्याओं का समाधान इतिहास द्वारा सक्षित प्रशासकीय अनुभवों में अन्तर्निहित है। इतिहास बताता है कि अनेक वर्तमानकालीन प्रशासकीय संस्थाओं और व्यवस्थाओं को किस प्रकार आरम्भ किया गया और विकास के किन चरणों को पार करत हुए उन्हें वर्तमान रूप दिया जा सका। कौटिलीय अर्थशास्त्र से मौर्यकालीन शासन पद्धति और प्रशासकीय संस्थाओं का विस्तृत सूचना प्राप्त होती है ता प्राक्काल की दि. फरवरी 1948) तथा अक्टूबर 1951) में अमेरिका के प्रथम चारों ओर के अमेरिकी संघ प्रशासन के अध्ययन प्रस्तुत किया गया है। वास्तव में ऐतिहासिक ज्ञान की अनुपस्थिति में प्रशासन का अध्ययन अपूर्ण रहता है।

3 प्रशासन का ऐतिहासिक पद्धति में मिलती जुलती वैधानिक अथवा संस्थात्मक पद्धति (Biographical Method) है जिसका आशय है विस्तृत एवं निपुण प्रशासकों के अनुभवों और कार्यों के अमिश्रण की अध्ययन प्रणाली। ये संस्मरण बाह्य स्वयं उद्घाटन निखे हैं अथवा दूसरा न यह निश्चित है कि उनके अध्ययन से प्रशासकीय समस्याओं तथा निम्नलिखित प्रक्रियाओं का बहुत कुछ वास्तविक और व्यावहारिक ज्ञान प्राप्त होता है। यद्यपि संस्थात्मक पद्धति ज्ञान प्राप्ति की दृष्टि से उपयुक्त है और अत्यंत में आज भी लोकप्रिय है तथापि इसका सबसे बड़ा दोष यह है कि इसमें राजनीतिक प्रभाव का आधिक्य पाया जाता है। ये संस्मरण

है। इस बात से बचने के लिए वर्तमान समय में प्रशासकीय अनुभव प्राप्त लोग अपने अनुभवों को इस प्रकार संश्लेषित करने का प्रयास कर रहे हैं जो लोक प्रशासन विज्ञान की प्रगति में सहायक हो सकें। भारत जैसे नव स्वतंत्रता प्राप्त देश के लिए यह एक बहुत बड़ी सेवा होगी कि देश के प्रशासकीय समर्थन के निर्माता अपने प्रशासकीय जीवन के अनुभवों को स्वयं संश्लेषित करें। वे तालुकरों से अपने अनुभव लिखित किए हैं और उनकी पुस्तक हमारे वर्तमान तथा भावी प्रशासकों के लिए बड़ी उपयोगी सिद्ध हो सकती है।

(3) विषय वस्तु पद्धति (Approach from the Subject Matter Context)—इस पद्धति के अन्तर्गत प्रशासन के किन्हीं सामान्य सिद्धान्तों का अध्ययन नहीं किया जाता बल्कि विशिष्ट सेवाओं अथवा कार्यक्रमों विशेष के अध्ययन पर ध्यान दिया जाता है। उदाहरणार्थ शिक्षा, प्रतिरक्षा, पुलिस, राजस्व का निर्धारण एवं संग्रह आदि विशिष्ट विभाग पृथक् पृथक् रूप से अध्ययन की विषय-वस्तु बनते हैं। इंग्लैंड, भारत आदि में इस पद्धति का प्रयोग इन विशिष्ट सेवाओं के अध्ययन के लिए काफी समय से किया जा रहा है। संयुक्त राज्य अमेरिका में लम्बे अर्से से स्थानीय प्रशासन की समस्याओं का अध्ययन इसी पद्धति से होता रहा है और हो रहा है क्योंकि वहाँ में राष्ट्रीय स्तर पर अमेरिकी प्रशासन के अध्ययन अथवा भी इस पद्धति का प्रयोग किया जाने लगा है। इस अध्ययन-पद्धति में अन्तर्निहित दशा यह है कि संगठन और प्रशासन मध्य प्राप्ति के दो प्रभावशाली साधन हैं तथा प्रयोगों से पृथक् करके उनका अध्ययन उपयोगी नहीं होगा। विशिष्ट सेवाओं अथवा विभागों द्वारा जो अभिलेख, सॉल्यूशंस, शोध प्रयोगों के प्रविष्टि आदि रखे जाते हैं उनसे सम्पूर्ण सामग्री प्राप्त होती है जिसके आधार पर प्रशासन के स्वरूप पर अच्छा प्रकाश डाला जा सकता है। इस क्षेत्र में गौस एवं वाकाट की पुस्तक पॉलिटिक एडमिनिस्ट्रेशन एण्ड दि यूनाइटेड स्टेट्स डिपार्टमेंट ऑफ एग्रीकल्चर एक अच्छी पुस्तक है और उसका प्रकाशन के बाद विभागीय अथवा अन्तर्विभागीय प्रशासकीय सेवाओं और कार्यक्रमों के अध्ययन पर ध्यान भी बहुत भी पुस्तकों लिखी जा चुकी हैं।

(4) वैज्ञानिक पद्धति (Scientific Method) एवं व्यवहारवाद (Behaviouralism)—लोक प्रशासन के अध्ययन में वैज्ञानिक प्रबंध (Scientific Management) आन्दोलन लोक प्रशासन की समस्याओं का अध्ययन वैज्ञानिक पद्धतियों और मापताओं के अनुसार करना चाहता है। लोक प्रशासन के क्षेत्र में इस पद्धति को नाकीप्रय बनाने का प्रथम चरण टेलर (F. W. Taylor) को है अतः इसे टेलरवाद (Taylorism) भी कहा जाता है। टेलर के अनुसार निजी उद्योग के क्षेत्र और लोक प्रशासन के क्षेत्र में कार्यकुशलता सम्बन्धी समस्याएँ समान

आग्रह काम करने के एक ही सर्वोत्तम तरीके पर है। तदनुसार प्रत्येक प्रकार के कार्य के प्रबंध के लिए सर्वोत्तम विज्ञान व वैज्ञानिक आधार पर खोजे जा सकते हैं।

काफी लम्बे समय से संयुक्त राज्य अमेरिका में लोक प्रशासन के क्षेत्र में वैज्ञानिक दृष्टिकोण अपनाया जा रहा है। इस विचारधारा को पर्याप्त समय में मिला है कि लोक प्रशासकीय कर्मचारियों की कार्यकुशलता बढ़ाने के लिए व्यक्तिगत व्यवहार निजी प्रशासन की भाँति वैज्ञानिक विचारधारा का प्रयोग किया जा सकता है तथा उससे बचने में बहुत कुछ सामान्य सिद्धान्तों का प्रतिपादन सम्भव है। वैज्ञानिक पद्धति के अनुसार उन कार्यों का विश्लेषण किया जाता है जो जनता के सम्मुख रखे गए हों उनके साथ व्यक्तियों का सम्बन्ध बढाया जाता है उनके साथ तथा में सम्बन्धित व्यापक अनुभवों का सम्पर्क स्थापित किया जाता है और तत्पश्चात् नतीजतन आत्म-परीक्षण के द्वारा उक्त के एक समूह से दूसरे समूह में सम्बन्ध स्थापित किया जाता है। यह वैज्ञानिक प्रबंधन कार्यकुशलता को मुख्य मध्य के रूप में ग्रहण करने एवं प्रशासन की ऐसी तकनीकी समस्या मानता है जो मूल रूप में समन्वयजनक कार्यों के विशेषीकरण से सम्बन्धित है।¹ लोक प्रशासन में वैज्ञानिक पद्धति के प्रयोग का आशय यह है कि पर्यवेक्षण प्रकार विश्लेषण आदि को अपनाकर सामान्य सिद्धान्तों का निरूपण किस सामान्यतया किया जा सकता है। टेलरवादी दृष्टिकोण का सबसे बड़ा दोष यह है कि इसमें मानवीय तत्त्व के महत्व की उपेक्षा कर दी गई है। अन्तरवाद की कक्षा को हाथ में रखते हुए उर्विक्त लिखा है कि यह बात अधिकाधिक स्पष्ट रूप से अनुभव की जा रही है कि कार्य-कार्य में व्यक्ति को गणना और कार्यों का व्यवस्थित तथा परस्पर सम्बन्धित करने की समस्याओं के साथ ही एक चौथी समस्या वर्ग (Group) के रूप में ही गणितीय तथा गतिजानी बनाने की है। प्रबंध का यह चौथा पहलू सम्भवतः इन चारों से अलग अलग और अलग है।

(ख) व्यवहारवादी दृष्टिकोण

(Behavioural Approach)

यवत्तग्यान् कवन तव दृष्टि हा नन्वा वकि एक समग्र ज्ञानि क्ता जाना है। परम्परावादी दृष्टि केवल तब प्रशासन में ही नहीं बल्कि सभी में सामाजिक विज्ञानों के लिए अपनी प्रयोग और अपर्याप्त पाइ गयी कि उनमें अर्थिक-व्यवहारिक एवं उपयोगी ज्ञान की खोज होना स्वाभाविक था। दूसरे विश्व युद्ध के असमान लोक प्रशासन के संयोजक अनुभव करने लगे कि जाकीनिया में काम नहीं चलेगा जो ज्ञान के नाम पर स्वयं मिट्टी बर्तने प्रस्तुत करनी है। हरबर्ट मायनर ने तब लोक प्रशासन

1. W. L. D. O. p. 47-61

2. L. F. Urwick The Pattern of Management pp 50-51

की नीकोत्तिया (Proverbs of Administration) नाम से एक लेख भी लिखा और यह कहा कि बलानात्मक दृष्टि आवश्यक होने हुए भी पर्याप्त न है ।¹²

सामान्य क पीछे-पीछे 'नान मदन की' नार सायस हेडी स्टोक्स रिम्स आदि दजना मन्त्रवपुग लेखक लोक प्रशामन को यवहारवादी चरम से देखने के लिए आगे आ गे । उन्नेन औपचारिक नचि को अम्वीकार नहीं किया बकि उसम व्यवहारवादी मायनाए जोडकर उसे पूर्ण बनाने की दिशा म पल नी । अत यवहारवादी दृष्टि परम्परावादी दृष्टि का स्थान नहीं नेती बकि उसकी पूरक है जिनका माग्रह है कि लोक प्रशामन क अध्ययन म विनाप वन सस बात पर लिया जाना चाहिए कि प्रशासनिक संगठन म मानवीय यवहार का स्वरूप क्या आना है और विभिन्न प्रकार के संगठन किस प्रकार अपनी गतिविधिया संचालित करने हैं । यवहारवादीयों का न्वा है कि विभिन्न प्रकार के संगठन म मानवीय व्यवहार और आचरण का निष्पन्न पराक्षण तथा अध्ययन सम्भव है । यवहारवादीयों का यह भी तर्क है कि प्रशासनिक संगठन की यवहारिक गतिविधियों को सावधानीपूर्वक अध्ययन करके प्रशासन और संगठन के बारे म निश्चित रूप से कुछ सामान्य निष्कर्ष निकाले जा सकते ह ।¹³

वस्तुतः यवहारवादी दृष्टि की मूल मायताए बार हैं जिनका ईस्टन डहन कटलिन आर्न रायशास्त्रिया न विस्तार स विवचन किया —

1 प्रथम तो यवहारवादी यह मानते ह कि अध्ययन की इकाई (Unit of Conceptualisation) जब तक बहुत विज्ञान (Macro) रहगा तब तक अध्ययन गहन नहीं बन सकेगा । अत कम विज्ञानता को विशेषीकरण की दृष्टि से तोडकर न्छुला (Micro) की इकाया म परिवर्तित किया गा । चाहिए । उदाहरण क लिए किसी भी भीमकाय संगठन का बखान करने स साथ-साथ यदि कम अध्ययन किया जाए कि कम संगठन म पयवक्षण प्रक्रिया किन किन तत्वा से बाधित नेनी है तो अध्ययन अधिक सादक और उपयोगी होगा । व्यवहारवादी दृष्टि से छोटे छोटे विषयों पर गम्भीर अध्ययन और विश्लेषण का प्राथमिकता दी है ।

2 यवहारवादी दृष्टि अध्ययनों की बमानिकता की वन्त बची समुपक है । सामन न चाि ए स पररण हाकर है पर शासन को आधारित करने का बीडा उठाया बा । सभी व्यवहारवादी यह मानते है कि लोक प्रशासन एवं बमानिक वादिक उद्यम और उसकी अध्ययन विधिया म नानुनी ज्ञान से अधिक यह प्रावश्यक है कि अवधारणाए एवं निष्कर्ष स्थाया निश्चित एवं मावदशिक बन सक । ये ज्ञान विज्ञान की विस्तृत प्रणाली जैसे प्रमाण, वर्गीकरण, मायान आदि का लोक प्रशासन क सिद्धांतों परीक्षा के लिए उचित उपयोगी एवं व्यावहारिक मानन है । यवहार

वादी दृष्टि की मायता है कि चाक प्रशासन के क्षेत्र में यदि ज्ञान का आगे बढ़ना है और उस व्यावहारिक प्रशासन की कुशलता के लिए निरंतरता से संप्रगृहीत करना है तो वैज्ञानिक अध्ययन विधि कठोरता से लागू की जानी चाहिए। चूंकि यह ज्ञान का गहराई सच्चाई एवं निष्पक्षता से परीक्षण कर विश्वसनीय बनानी है। इस दृष्टि में व्यावहारवादी निरीक्षणवादी, अनुभववादी एवं प्रयोगवादी शोधकर्ता की कोशिशें मानी हैं।

3 व्यवहारवादी सन्तिता यह मानता है कि ज्ञान के क्षेत्र में वैज्ञानिक विधि में अधिकतम एक सुराजि यह ज्ञान अर्थात् एक मदम विशेष को ध्यान में रखकर प्राप्त बनाया जाए। दूसरी ओर इस ज्ञान की समग्रता एवं सच्चाई उस बात पर निर्भर करती है कि वह ज्ञान के अर्थ में कितना सम्बन्धित है। उदाहरण के लिए चाक प्रशासन के क्षेत्र में किसी भी निष्पक्ष का परीक्षण इस सम्बन्ध में किया जाना चाहिए कि राजनीति मन्त्रिपरिषद् समाजशास्त्र आदि अन्य अध्ययन क्षेत्रों में क्या अनुसंधान उस कितना स्वीकार्य मान सकेंगे। स्पष्ट ज्ञान में व्यवहारवादी दृष्टि अन्तर्निहित और अन्तर्ग्रहण सम्बन्धी ज्ञान की एक सम्बन्धित दृष्टि है। एक ओर जबकि यह ज्ञान प्रशासन का अन्तर्निहित (Inter-disciplinary) अध्ययन मानती है तो दूसरी ओर इसकी मायता यह भी है कि चाक प्रशासन एक स्वतंत्र एवं स्वशासित विज्ञान (Autonomous discipline) है। वैज्ञानिक पद्धति अपनाए गए व्यावहारिक विज्ञानों के लिए अन्तर्निहितता की दृष्टि से ज्ञान की समग्रता को देखना और स्वीकार करना स्वाभाविक था।

4 व्यवहारवाद एवं अनुभवमूलक सिद्धान्त का प्रयोग करना मानता है। अनुभव निराकरण प्रयोग सम्बन्धित परिस्थिति विवक्षित आदि के आधार पर सम्पूर्णता का गन्तव्य में विशेषण करने वाले व्यवहारवादी यह मान कर चलते हैं कि चाक प्रशासन एवं स्वतंत्र विज्ञान के रूप में अपनी स्वतंत्र विचारधारा का विस्तार कर सकता है।

जैसे प्रकार विशेषण गहनता वैज्ञानिक विधि एवं अन्तर्ग्रहण का उपयोग में ज्ञान वादी व्यवहारवादी दृष्टि 1960 के आसपास अपने चरमोत्कर्ष पर थी। अमेरिकी राजनीति में अन्तर्निहित जीवन प्रणाली तथा विज्ञान बनने के स ज्ञान में इस विज्ञान में सहायता की। चाक प्रशासन के अध्ययन का इससे भरोसा भी भाइयो चार्जिता से जागरूकता एवं अज्ञान समग्रता तथा वर्गों में विविधता का कारण मिला। जैसा जैसा ज्ञान अध्ययन का जार बढ़ता गया उनकी दुबलता भी सामने आने लगी। इस दृष्टि पर भी यह अभिप्राय जगाया गया कि (1) यह मूल्य-निरपेक्ष (Value Neutral) नहीं है अतः वैज्ञानिक नहीं हो सकती (2) अतः प्रयोग और परीक्षण में अपनी सीमाएँ हैं कि हमने ज्ञान की गहराई और सत्य निष्पक्ष सम्भाव्य बन सकना सम्भव नहीं है (3) स्वयं व्यवहारवादी का व्यवहार या

आचरण आलोचना में परे नहीं रहा है एवं (4) एक अध्ययन-यंत्र आज चाहें कितने भी विकसित हो चुका हो। सामाजिक जीवन के क्षेत्र में उनकी गति प्रभावशीलता एवं उपयोगिता सीमित एवं अपूर्ण है।

स्पष्टीकरणवादी दृष्टिकोण के अनुसार भाव प्रशासन के अध्ययन में प्रयुक्त की जाने वाली कुछ नये पद्धतियाँ ये हैं—

- (1) मनोवैज्ञानिक पद्धति (Psychological Approach) एवं
- (2) परिमाणात्मक मापक पद्धति (Quantitative Measurement Method)।

मनोवैज्ञानिक पद्धति (Psychological Approach)—लोक प्रशासन के अध्ययन में मनोवैज्ञानिक पद्धति का प्रयोग का नये मिस कॉलेज को प्राप्त है। इस पद्धति में वर्णित है कि प्रशासन मानव-व्यवहार में सम्बन्धित है। मनोविज्ञान द्वारा उसे अधिक अच्छी तरह समझा जा सकता है। मनोविज्ञान मानवीय आचरण का विज्ञान है और लोक प्रशासन का सम्बन्ध भी आचरण से है। अतः मनोवैज्ञानिक पद्धति का प्रयोग उसका विभिन्न पहलुओं को उजागर किया जा सकता है। मिस कॉलेज ने वर्णित है कि व्यक्तियों और समूहों की इसीलिए उनके पूर्वाग्रह और नैतिक मूल्य प्रशासन के भीतर उनके व्यवहार की किस प्रकार प्रभावित करत हैं। मनोविज्ञान हमारे जीवन में नये। घुममिच गया है कि बहुत-सी सामाजिक राजनीतिक आर्थिक समस्याओं का समाधान मनोवैज्ञानिक दृष्टिकोण को समझ बिना नहीं किया जा सकता। प्रशासन के मनोवैज्ञानिक अध्ययन से यह स्पष्ट होता है कि व्यक्तियों और समूहों की मनोवैज्ञानिक प्रतिक्रिया का फलस्वरूप प्रशासन के अन्तर्गत एक प्रकार के मनोवैज्ञानिक संगठन का निर्माण हो जाता है जो औपचारिक संगठन को सन्तुष्टि कर न केवल उसका पूरक बन जाता है बल्कि इतना सम्बन्धपूर्ण स्थान प्राप्त कर जाता है कि उसकी अवहटना करने पर प्रशासन स्वयं सफल नहीं हो सकता है। मनोवैज्ञानिक विज्ञान प्रशासन आवश्यक रूप में मानव समूहों की समस्या है। आनुवंशिक प्रशासन के क्षेत्र में तो मनोवैज्ञानिक पद्धति वर्तमान उपयोगी सिद्ध है। एक फलस्वरूप में विज्ञान की एक ऐसी शाखा विकसित होगी है जिस औद्योगिक मनोवैज्ञान (Industrial Psychology) कहा जायगा।

परिमाणात्मक मापक पद्धति (Quantitative Measurement Method)—किसी भी क्षेत्र में मिला वर्तमानिक ज्ञान की प्रगति का दाल पर निर्भर है कि उसमें तथ्यों और परिणामों की सांख्यिक माप (Quantitative Measurement) की कितनी तक गुंजायिश है। लोक प्रशासन मूलतः एक सामाजिक विज्ञान है जिसमें गुणात्मक पर पर विशेष बल दिया जाता है। अतः इसमें परिमाणात्मक मापक पद्धति का बसा प्रयोग नहीं हो सकता जहाँ भौतिक विज्ञान के क्षेत्र में हो सकता है।

उदाहरणार्थ शिक्षा की प्रगति का मूल्यांकन केवल सफल विद्यार्थियों के आधार पर ही नहीं किया जा सकता बल्कि उनके गुणात्मक पहलू पर भी विचार करना होता है। तथापि लोक प्रशासन के दो क्षेत्रों में परिमाणमक मापक पद्धति का प्रयोग किया जा रहा है—(1) जब प्रशासनिक सम्बन्ध में जनमत अथवा उसकी प्रतिक्रिया जाननी हो तथा (2) जब किसी प्रशासनिक अभिकरण के कमचारियों की संख्या और वित्तीय आवश्यकताओं के बारे में निर्णय करने की दृष्टि से उनके कायभार का परिमाणन करना हो।

प्रशासनिक नीतियों और आवश्यकताओं के बारे में जनमत जानने के सम्बन्ध में सम्पूर्ण जनता का मत नहीं लिया जाता बल्कि किसी विशेष नीति से प्रभावित मान जाते लोगों में से कुछ लोगों के मतों का नमूना के तौर पर संग्रह कर लिया जाता है और उसके आधार पर यह निर्धारित किया जाता है कि प्रशासनिक कायभार का कौनसा अंश जनता को अग्रिम लगेगा जिसे हटा देना चाहिए। इस प्रकार के मत प्रतिचयन अथवा मत संग्रह (Opinion Sampling) के द्वारा प्रशासनिक कार्यक्रमों के पुनर्गठन, संशोधन अथवा परिवर्तन में काफी सहायता मिलती है।

कायभार के परिमाण के लिए परिमाणमक पद्धति का प्रयोग वहाँ अधिक सम्भव है जहाँ काय काफ़ी मात्रा में एक ही प्रकार का हो और उस बराबर दाहणया जाता हो जब टाइपिंग और कार्यालय का काय। काम की कुल मात्रा को एक कर्मचारी द्वारा अपेक्षित दैनिक काय का मात्रा से विभाजित करके यह मापलूम किया जाता है कि कुल कितने कमचारियों की आवश्यकता होगी। समय के साथ लोक प्रशासन के क्षेत्र में परिमाण के सूक्ष्म साधनों का भी तेजी से विकास होता जा रहा है। इस दिशा में अमेरिका में भारी प्रगति हुई है। लागत लेखाविधि (Cost Accounting) से यह पता लगा लिया जाता है कि प्रशासन की प्रत्येक इकाई की क्या लागत आणगी। एक ही पद्धति के विभिन्न प्रशासनिक अभिकरणों के प्रत्येक इकाई की लागत की तुलना करके उनमें से प्रत्येक की तुलनामक कायभार का बहुत कुछ मणी ज्ञान प्राप्त कर लिया जाता है। विभिन्न सवालों जम नगरपालिका सवालों के परिमाणन के विषय में नए नए मिश्रणों का आविष्कार हो रहा है। रिजर्व तथा सामान्य नए पद्धति का विशेष समर्थन किया है तथापि इस बारे में स्टो द्वारा किए गए प्रयोग अधिक सफल सिद्ध नहीं हुए हैं। उनका विचार है कि शिक्षा अथवा इस प्रकार का नए सवालों के लिए का आवश्यक परिमाण तयार करने की दिशा में अभी अधिक शोध और चिन्तन की आवश्यकता है।¹

(ग) व्यवस्थावादी दृष्टिकोण (Systems Approach)

शमरीकी सामाजिक विज्ञान में 1970 में एक उत्तर-व्यवहारवादी नाति (Post Behavioural Revolution) का योगदान था चुका है। व्यवहारवादी के विरुद्ध आज औचित्य (Relevance) और उद्देश्यहीनता (Goallessness) के तारे उभाए जा रहे हैं। लोक प्रशासन की दुनिया में भी ऐसा लगता है कि यदि परम्परावादी दृष्टि थीसिस (Thesis) थी तो व्यवहारवादी दृष्टि न एंथीसिस (Antithesis) की भूमिका निभाइए और आज सिंथीसिस (Synthesis) का रूप मानना दृष्टियों के सम्बन्ध में एक संगठनात्मक प्रवर्थात्मक या व्यवस्थावादी दृष्टिकोण (Structural Functional or Systems Approach) जन्म ले रहा है। 1970 के दशक का लोक प्रशासन संगठन की ही मिनी जुली मायताओं के सन्तुलन में नीवररणा विकास प्रशासन मनीवस एवं उत्प्रेरक साधना का अध्ययन की धार प्रवृत्त ले रहा है।

परम्परावादी एवं व्यवहारवादी दृष्टिकोण से भिन्न व्यवस्थावादी दृष्टि (Systems Approach) एक एनी दृष्टि है जो व्यवस्था को केन्द्रीय तत्त्व मानकर उसी के चारों ओर अपने अध्ययन का मातृक बनाना चाहती है। व्यवस्थावादी दृष्टि लोक प्रशासन को ऐसा सुनियोजित एवं गतिशील यंत्र मानती है जिसका अध्ययन उसी प्रकार किया जाना चाहिए जैसे एक मान्दकार व्यवस्था सांकेतिक का किया जा सकता है। बार का एक सिस्टम नोना है। किसी भी सिस्टम में निम्न विशेषताएँ मोटे तौर पर देखी जा सकती हैं—

1. सिस्टम एक उद्देश्य विशेष का ध्यान रखकर अपनी संगठन रचना एवं पूरा रचना निर्धारित करता है।

2. सिस्टम में विभिन्न अंग विभिन्न ढंग से अलग अलग कार्य करते हैं किन्तु उनका समग्र कार्य सिस्टम का गति देना और उद्देश्य तक पहुँचना है।

3. सिस्टम में प्रत्येक कार्यवाही (Functional Specialisation) के साथ साथ एक गम्भीर प्रकार की अंतर्निभरता होती है और एक अंग की आवश्यकता से अधिक रहता सारी व्यवस्था (System) का नाड सकती है। यदि चाकर व्यवस्थावादी दृष्टिकोण (System Approach) के अनुसार न चने तो वह जुका में लीक कर सकता है परन्तु स्वा में मूल के सिस्टम का ज्वरीना बना देगा।

4. सिस्टम एक गतिजात (Ongoing Process) प्रतीयता वाला है। उसमें क्रिया प्रतिक्रियाएँ और उनके अन्तर्मुख्य अधिक भन्वपूर्ण होते हैं। सिस्टम की गति की ये मांग है कि समग्रता और प्रक्रिया का कुल धिनाकर उसकी प्रभावशीलता की दृष्टि में आका जाए।

5 सिस्टम के चयन के लिए कुछ इन-पुट्स (Inputs) डालना पड़ता है जो एक प्रक्रिया विशेष में निवेश कर आउट-पुट (Output) में बदल जाते हैं। उदाहरणार्थ कार में इन-पुट के रूप में डाला गया पेट्रोल कार के सिस्टम में गुजर कर याना की दूरी के रूप में आउट-पुट होता है और इस प्रक्रिया में स्वयं नष्ट हो जाता है। इसी प्रकार राजनीति और प्रशासन में कुछ इन-पुट्स डाली जाती हैं जो समाज उत्थापन सुरक्षा आदि के रूप में आउट-पुट बनकर व्यवस्था में निकलती हैं।

इस तरह व्यवस्थावादी दृष्टि न केवल बहाना है न व्यवहार एवं आचरण का परीक्षण। यह लोक प्रशासन के ढांच और अधिकारियों की इस प्रक्रिया और अतिप्रभावता के मद्देन में देखती है जो नियोजित कार्य का भूमिका निभा रहे हैं। व्यवस्थावाद (System) में मांगता प्रभावकारिता और क्षमता (Effectivity and Capacity) तीन विशेषताओं का होना जरूरी है। यह यह आवश्यक नहीं कि तीनों ही एक साथ मिल सकें। एक अच्छे सिस्टम में तीनों स्तरों पर ये तीन प्रभाव माप जा सकते हैं। लोक प्रशासन का निम्नतम स्तर प्रभावकारी मशीनर कार्यकुशल और शासक स्वस्थ उत्पादकता का पावक होना चाहिए। लोक प्रशासन के प्रबंध क्षेत्र में आज व्यवस्थावादी अध्ययनों एवं विश्लेषणों की घूम है। अध्ययन के विचार में यह दृष्टि मापक अधिक उपयोगी एवं अधिक उद्देश्यपूर्ण एवं प्रचारपरक है।

इस तरह लोक प्रशासन का क्षेत्र जिस तरह विस्तृत होता जा रहा है और इसकी अध्ययन विधियों में वैज्ञानिकता पनप रही है इसकी दृष्टियाँ परिपक्व एवं प्रौढ़ बनती जा रही हैं। वैसे यही सामाजिक विज्ञान में प्रक्रिया में गुजर रहा है कि लोक प्रशासन एक व्यापारिक विषय अधिक ज्ञान के कारण बन न" विशाली और दृष्टियों से अधिक आगे बढ़ रहा है। संरचनात्मक प्रणालीगत दृष्टिकोण (Structural Functional Approach) तथा व्यवस्थावादी विश्लेषण (System Analysis) कुछ ऐसे प्रयोग हैं जो लोक प्रशासन के विकास का वास्तविकता के स्तर में उभारकर बिलपण एवं विवेचना के स्तर पर पहुँचाने हैं। इस दृष्टि से सभी प्रदान कुछ-कुछ और जड़-जड़ से यंत्राकरण (Automation and Cybernetics) का युग प्रगति कर रहा है दृष्टिकोणों के प्रयोगों की उपयोगी सम्भावनाएँ आने की नहीं बल्कि अनुभव की गयी हैं।

(घ) संरचनात्मक व फंक्शनल दृष्टिकोण

(Structural Functional Approach)

सामाजिक विश्लेषण में इस दृष्टिकोण का प्रयोग टाल्कट पार्सन्स (Talcott Parsons) राबर्ट मर्टन (Robert Merton) मरियन लेवी (Marian Levy) गैब्रियल आल्मोन्ड (Gabriel Almond) डेविड अप्टर (David Apter)

आदि विभागों द्वारा किया गया है। इस दृष्टिकोण में सामाजिक संगठन के रूप तथा कार्यों के आधार पर उस व्यवस्था का भू-यापन किया जाता है। संगठन (Structures) मूल अथवा अमूल दोनों प्रकार के हो सकते हैं। मूल संगठन में सरकारी विभाग तथा व्यूरो आदि का नाम लिया जा सकता है तथा अमूल संगठनों में सत्ता का विश्लेषण आदि बातें आती हैं।

लोक प्रशासन में इस दृष्टिकोण का उत्तम अवप्रथम 1955 में डब्ल्यू डब्ल्यू (Dwight Waldo) ने किया था। उन्होंने इसकी उपयोगिता पर प्रकाश डाला था। प्रो. रिस्स को वाडू का विचार अच्छा लगा और उन्होंने दो वर्ष बाद ही इस दृष्टिकोण के आधार पर अपना कृषि औद्योगिकी (Agraria Industrial) मान्य प्रस्तुत किया। उसके बाद रिस्स तुलनात्मक लोक प्रशासन में इस दृष्टिकोण के प्रमुख प्रयोगकर्ता बन गए।

यह दृष्टिकोण व्यवस्था विश्लेषण का नाम से भी जाना जाता है। इसकी मान्यता है कि लोक प्रशासन की व्यवस्था का संगठन (Structure) होता है। यह गतिशील चीज का समकक्ष होना है। इसके द्वारा समग्र रूप में कुछ कार्य किए जाते हैं तथा उसके विभिन्न अंग प्रत्येक अपना अपना कार्य और क्षमतानुसार अपना अपना कार्य करते हैं। हाँके का समग्र रूप ही व्यवस्था है। यह व्यवस्था ही इस दृष्टिकोण में अध्ययन का केन्द्रीय तत्व मानी जाती है। इस दृष्टिकोण के समर्थकों की मान्यता है कि लोक प्रशासन एक सुनियोजित एवं गतिशील यंत्र है तथा इसका अध्ययन उसी प्रकार किया जा सकता है जिन प्रकार एक मोटर कार या सांस्कृतिक का अध्ययन किया जाता है। मान नीतिगत मानविज्ञान एक व्यवस्था है। वह जिन पहलुओं पर ध्यान है कि प्रत्येक अंग अपने कार्य में अपना योगदान देता है। प्रत्येक कार्य होता है। जब ये सभी अंग अति भ्रष्ट एवं सामूहिकता में कार्य सम्पन्न करते हैं तो उसे संगठनात्मक कार्य (Structural Function) कहा जाता है। इसका विश्लेषण और विश्लेषण करना ही संगठनात्मक कार्यात्मक दृष्टिकोण है। प्रत्येक व्यवस्था की प्रत्येक कुछ विशेषताएँ होती हैं। ये इस प्रकार हैं—

(क) प्रत्येक व्यवस्था का विशेष उद्देश्य होता है। उसी के अनुसार वह अपने संगठन की रचना एवं पुनर्रचना करती है।

(ख) व्यवस्था का विभिन्न अंग प्रत्येक अपना विशेष कार्य सम्पन्न करते हैं। किन्तु वे पुनः मिलाकर व्यवस्था की गति देते हैं तथा उस उद्देश्य तक पहुँचाने में सहायता करते हैं।

(ग) व्यवस्था में कार्यात्मक विशेषाधिकार रहते हैं भी विभिन्न अंगों में अतिभरता रहती है। किन्तु भी एक अंग में आवश्यकता में अधिक देना होने पर पूरी व्यवस्था टूट जाती है। यदि सांस्कृतिक की चर्चा जरूरत में अधिक नज़ी से धूमन

लगता साइकिल चढ़ना बंद हो जाएगा। स्पष्ट है कि व्यवस्था में आत्मनिर्भरता विशेषीकरण मर्यादामकता चेतना वगैरह एवं वायव्यमता आदि विशेषताएँ होती हैं।

व्यवस्था विश्लेषण में विषय-वस्तु का कच्चा ढरान मान ही नहीं लिया जाता बल्कि व्यवहार तथा आचरण का परीक्षण भी किया जाता है। सम प्रशासन के ढांचे तथा अधिकारियाँ को उभर जिया और अन्तर्निर्भरता के सन्तुष्ट में देखा जाता है जो नियोजित कार्य की भूमिका निभा रहा है। व्यवस्था की तीन विशेषताएँ मानी जाती हैं—प्रभावशीलता (Effectivity) कार्यकुशलता (Efficiency) तथा उत्पादकता (Efficacy)। एक प्रशासन में निम्न स्तर पर प्रभावशीलता ही चाहिए मध्य स्तर पर कार्यकुशलता और उच्च स्तर पर उत्पादकता रहनी चाहिए। एक अच्छी व्यवस्था में इन तीनों का उपयुक्त मेलबंद रहता है। लोक प्रशासन की विभिन्न समस्याओं पर आजकल व्यवस्था दृष्टिकोण से अनुसार विचार किया जाता है। कलकत्ता के दिनों प्रशासन के विभिन्न पहलुओं पर अनेक व्यवस्था अध्ययन एवं विश्लेषण किए गए हैं।

मर्यादात्मक कार्यात्मक दृष्टिकोण मूल्य तटस्थ अथवा मूल्य स्वतंत्र (Value neutral or Value free) दृष्टिकोण है। बाद में लोक प्रशासन के विभिन्न विचारकों का ध्यान इस ओर गया। जब तुलनात्मक लोक प्रशासन में यह दृष्टिकोण अपनाया गया तो यह स्पष्ट हो गया कि पाश्चात्य प्रशासनिक व्यवस्थाओं के व्यवहार एवं संस्थाएँ सब कुछ ठीक नहीं हैं। प्रत्येक देश की अपनी सामाजिक रूप रचना के सदृश में ही वहाँ की प्रशासनिक समस्याओं का मूल्यांकन किया जाना चाहिए।

लोक प्रशासन में मानव तत्त्व

(Human Factor in Public Administration)

लोक प्रशासन मनुष्यों द्वारा मनुष्यों के लिए है अतः इसमें मानवीय तत्त्व के अध्ययन का केन्द्रीय महत्त्व होता है। यह लोक नित, लोक कल्याण, लोक उद्देश्य जैसे विचारों को अपने आवरण में समेटे हुए है और मानव सम्बन्धों से घिरी भ रूप में पीछे हटने पर यह प्रशासन का एक अत्यंत निर्जीव और शुष्क सा मूर्त बन रह जाएगा। प्रशासन एक मानवीय कला है, एक सामाजिक विज्ञान है। यद्यपि हम सम्पूर्ण प्रशासनिक व्यवस्था का संचालन स्वतंत्र आधार और मांग निम्नाना है लोक प्रशासन की अमर्य्य ऐसी समस्याएँ हैं जिन्हें मानव मनाविज्ञान के समुचित अध्ययन के अभाव में अच्छी तरह नहीं समझा जा सकता। यदि लोक प्रशासन के सफल और सजाव बनाना है तथा उसका समस्याओं का निदान करना है तो उसमें मनुष्य के व्यवहार की विभिन्न परिधियों के प्रसंग में देखना होगा।

लोक प्रशासन के सदृश में मानवीय तत्त्व के दो मुख्य रूप हैं—

- (1) प्रशासन और उसके कार्यकर्ताओं (उत्तम काम करने वाले कमचारे वगैरह) के बीच सम्बन्ध एवं
- (2) प्रशासन अर्थात् प्रशासक और प्रशासिता के बीच सम्बन्ध।

नाक प्रशासन एवं विज्ञान संगठन है जो परिमाणानुसृत अथवा प्रमाणीकृत प्रणालियों और रीतियों से काम करता है पर आवश्यक है कि इन औपचारिक प्रक्रियाओं और प्रबंध प्रवर्तन आदि की समस्याओं के प्रति मानव प्रयासों के बीच एक संतुलन बना रहे। संतुलन की यह समस्या अपने आप में विप्लव है क्योंकि मानव तब यत्नीकृत नहीं हो सकता। वह एक ऐसी वस्तु जिसका उपेक्षित विषय जानें अथवा मुनायें जान का भय धना रहता है। यह सम्भव है कि प्रश्न संकीर्ण अथवा अल्प कोई भी विज्ञान के संगठन अतः अपने सम्प्रयोगों के लिए पक्षि-वृक्ष हीनता का रूप धारण कर लें और संगठन के प्रत्येक सदस्य की स्थिति यान के पहिए के जलो जमी हो जाए। इस प्रकार की सम्भावना अथवा एस. सैकट का सभी उद्मूलन किया जा सकता है जब संगठन में व्यक्तियों को मायता देते हुए व्यक्तिगत कार्यों की सामाजिकता सम्प्रयोग और मृज्जन के माध्यम पर लाया जाए। हम जानें कि भी यान चलाना आवश्यक है कि प्रबंध निरीक्षण आदि के सन्दर्भ में एस. काम न उठाए जाए जिससे संगठन के कार्यकर्त्ता संगठन तथा उसके उद्देश्यों में अपनी एकामकता खो बैठें। प्रवास सदैव यही होना चाहिए कि समादेश और

॥ १॥ के साथ प्रभावशाली संचार और सम्बन्ध को सर्व काल्यम रखा जाए।

नोक प्रशासन स्वयं ही एक सामूहिक मानवीय क्रिया है अतः सामूहिक सम्बन्धों का शासकीय और शासितों के सम्बन्धों का आधार क्या हो व्यक्ति उन प्रवृत्तियों का पूर्ति किस प्रकार करे आदि विषय नोक प्रशासन के लिए विचारणीय है। नोक प्रशासन चाहें कितना ही भौतिक एवं समाज के जड़ पदार्थों से सम्बन्धित हो उनका मुख्य उद्देश्य एक नए समाज की रचना करना या उसके निर्माण में अपना योग देना है। प्रशासक का मुख एक कलाकार का मुख है जिस अपने कार्य से ही सन्तुष्ट मिल सकता है। दूसरे शब्दों में प्रशासन की सफलता और कार्यकुशलता की कसौटी यह है कि वह शासितों के साथ किस रचनात्मक और सजीव सम्बन्ध बनाए रखता है। नोक प्रशासन में लोग के प्रति सेवा का भाव निहित है और यदि शासक और शासितों के सम्बन्ध एकाकार नहीं होंगे तो बौद्धिक उद्देश्यों की पूर्ति नहीं हो सकती। प्रशासक से अपेक्षित है कि वे अपने को सदैव मानकर चलें स्वामी नहीं। साधारण जनता ही उन्हें 'प्रशासक' बनाती है और उनको यह कृतार्थ सीपती है कि वे जनता के हित में प्रशासकीय कृत्या का निर्वाह करें एवं नोक-कल्याणकारी शासन की स्थापना करें। साधारण जनता ही सभी बिंदुमा अथवा बाता का कन्स्यल है प्रश्न सैनिक नहीं। अतः यह आवश्यक है कि प्रशासक का जनसाधारण के प्रति मनीषण तथा समानता का व्यवहार रहे। नोक प्रशासन सम्प्रदाय और सम्प्रदाय जीवन का रक्षक है सामाजिक परिवर्तन और

भी जानती है और उनका नृत्य भी करती है। स्वर्गीय श्री जवाहरलाल नेहरू के इन शब्दों में वस्तुस्थिति का एक सही चित्र प्रस्तुत होता है कि—

प्रतिम विश्लेषण में प्रशामन अथ बहुत सी चीजों की भाँति एक मानवस्य समस्या है। हम मनुष्यों के साथ व्यवहार करना होता है न कि आकाश की किसी तालिका के साथ। प्रशासन उसका सम्पर्क में आने वाले लोगों के बारे में विचार कर सकता है। उनके सम्बन्ध में इस निष्कर्ष निकाल सकता है जो मुख्यतः व्यापक तो है किंतु जिनमें मानव-नव का मुला निया गया हो अतः आप चाहे किसी भी विषय में कार्य कर रहे हो अखिर वह मनुष्यों की ही समस्या है और या ही हम उन्हें मुला दत्त है हम वास्तविकता से दूर जा गिरते हैं। प्रशासन का उद्देश्य तो कुछ प्राप्त करना ही है न कि प्रक्रिया के कुछ विशेष नियमों का अनुसरण करत हुए नरगिस के पौध के समान पूर्ण सतोष करके शीशमन में बैठ हुए मानव का जीवन बिताना। मनुष्य मान और उसका क्याण ही वास्तव में प्रशामन की कसाटी है।

लोक प्रशासन का अथ सामाजिक विज्ञानों से सम्बन्ध (Relation of Public Administration with other Social Sciences)

प्रशासन, राजनीति, इतिहास, अर्थशास्त्र, कानून, समाजशास्त्र आदि विषय किसी प्रकार भा एक दूसरे से सम्बन्धित नही हैं। हमारे ज्ञान में इन विषयों में परस्पर अनेक अन्तर होत हुए भी सम्बन्ध के सूत्र प्रबल है। लोक प्रशासन सामाजिक जीवन को वर्तमान और गतिशील रखने वाली शक्ति है तो इतिहास सामाजिक जीवन के अतीत की विवेचना को प्रस्तुत करता है और लोक प्रशासन की सैद्धान्तिक पृष्ठभूमि के निर्माण में सहायक होता है। जो लोक प्रशासन इतिहास की चेतावनी की उपेक्षा करता है उसकी सफलता सदिग्ध रहती है। राजनीति शास्त्र सामाजिक जीवन के वर्तमान और अतीत के राजनीतिक स्वरूप और सिद्धान्तों की व्याख्या करता है तथा लोक प्रशासन का आधार राजनीति विज्ञान पर स्थिर है। अर्थशास्त्र सामाजिक जीवन के आर्थिक नदया व्यवस्थाओं और सिद्धान्तों का प्रस्तुत करता है ता कानून सामाजिक जीवन के वैज्ञानिक स्वरूप से सम्बद्ध है तथापि हम यह न भूलना चाहिए कि ये सामाजिक विज्ञान परस्पर सम्बद्ध होते हुए भी उनकी अपनी स्वतंत्र सत्ता (Independent Status) है।

(क) लोक प्रशासन और राजनीति (Public Administration and Politics)

(सामाजिक विज्ञानों के क्षेत्र में राजनीति और लोक प्रशासन का सबसे अधिक सम्बन्ध है तथा दोनों एक दूसरे का अत्यधिक प्रभावित करते हैं।)

प्रारम्भिक विचारका न राजनीति और लाभ प्रशासन का एक दूसरे से पृथक् करने की चेष्टा की थी लेकिन आज यह दृष्टिकोण अयावहारिक माना जाता है। आज लगभग सभी विद्वान इस बात पर सहमत हैं कि राजनीति और प्रशासन में चाली पान का साथ ही दोनों एक दूसरे से पृथक् नहीं रह सकते। एक दूसरे में मेल रहने पर दोनों ही अपूर्ण रहेंगे एक के सहयोग के बिना दूसरा निष्क्रिय बन जायेगा।)

परम्परागत दृष्टिकोण—प्राचीन विचारका में बुना विलमन ने मकी एताानी दृष्टिकोण अपनाते हुए राजनीति और प्रशासन के बीच सीलिक भन वतलाया और कहा प्रशासन राजनीति से बाहर है। प्रशासनिक प्रश्न राजनीतिक प्रश्न नहीं है। यद्यपि राजनीति प्रशासन के लिए काय निर्धारित करती है तथापि इसका यह अधिकार नहीं दिया जाना चाहिए कि व प्रशासकीय तत्वा में हर पर या हस्तभप कर सके।) लशली न भी य माना कि प्रशासन एक तकनीकी अधिकारी का धन है एक राजनीतिज्ञ का नहीं। प्रो गुन्नाउ के अनुसार प्रशासक का एक बहुत बड़ा भाग ऐसा है जो राजनीति से सम्बन्धित नहीं है। (वास्तव में य विचार-वग राजनीति को सत्ता का विधान मानते हुए मूल रूप से नीति निर्धारक कला मानता है। इस दृष्टिकोण के अनुसार लोक प्रशासन केवल सरकारी कमचारियों का धन है जिनकी अपनी भूमिका इतनी सीमित होती है कि वे नीति निर्माण में का महत्वपूर्ण भाग न ना लेते। उनकी भूमिका का निर्धारण राजनीति द्वारा होना है वे राजनीतिज्ञा के प्रति निष्ठावान रहते हैं।)

प्राधुनिक दृष्टिकोण—आज इस प्राचीन अवस्था परम्परागत दृष्टिकोण का अव्यावहारिक माना जाता है। यह मान लिया गया है कि राजनीति और प्रशासन प्रकाश तथा छाया की भाँति एक दूसरे में अदृश्य रूप से समाविष्ट रहते हैं। व्यावहारिक धारणा के रूप में दोनों के मध्य भेद है, लेकिन दोनों एक दूसरे से पृथक् नहीं किए जा सकते। प्रशासन के सहयोग के बिना राजनीति द्वारा निमित्त नीतियाँ की निर्मावित करना दुष्कर है और इसी प्रकार यदि राजनीति द्वारा नीतियों का निर्धारण न हो तो प्रशासन के पथभ्रष्ट हो जाने का भय है। इसलिए लयर गुनिक की मायता है कि राजनीति को प्रशासन से और प्रशासन को राजनीति से पृथक् नहीं किया जा सकता। यदि प्रशासको पर स नियंत्रण हटाकर उसे अपनी मनमानी करने के लिए स्वतंत्र छोड़ दिया गया तो इसका अर्थ होगा घड़ी को पीछे की घोर घुमा देना और उस बहुमूल्य धन को फेंक देना जो मानव-जाति ने दीघकालीन संघर्ष के बाद प्राप्त की है। राजनीतिज्ञ और प्रशासक में अनेक अंतर वतलाए जा सकते हैं—एक अस्थायी है तो दूसरा स्थायी एक दलीय राजनीति से सम्बन्धित है तो दूसरा तटस्थ एक सामाय व्यवसायी पति है तो दूसरा विशपज्ञ एक सयोजक है तो दूसरा निष्पादक एक नियन्त्रक है तो दूसरा

परामशदाता, आदि कि तु य सभा अन्तर मन्त्रा मक ह, प्रकारात्मक नही । य अ नर प्रशसन और राजनीति का एक दूसरे से अलग नहा करत । दोनों के वातानवन सिधस्थन है कि उह अनग अलग सीखचा म वाधना गनत हागा । यान दाना का अनग किया भी जाए ता भी दाना की सीमा रेखाए अनक स्थाना पर दतना मिनी हई हागी कि एक स्पष्ट विभाजक रेखा खीचन का प्रयन अनावगारिक हागा । वान की खास निकालना हागा ।

राजनीति और प्रशासना का परस्पर सम्बन्ध और प्रभाव—राजनीति और प्रशासन के सम्बन्धा पर विचार करत समय वास्तव म किसी भा अतिवादी दार्ष्टिकण स बचत हू दानो के बीच सन्तुनन की स्थापना की जाना चाहि ए । य पक्ष पी शमा का अभिमत ह कि राजनीति और राजनीतना का प्रशासन क आपक उद्देश्या की परिभाषा और राजनीतिक सत्ता की प्राप्ति की चेष्टा तर ही नीमित रहना चाहिए । य राजनीतिक सत्ता ही प्रशासन की चारु नक्ति है और प्रशासना का कायक्षत्र नीतिया क निर्माण क निय तरण क सूचवाण ज्ञान, मुक्तव बन्, आलाचनाय करन तथा उनक निमाण के पश्चात उनका क्रियाविन करन तन हा हाता चाहिए । जब तक यह मिद्वान बुनियाता रूप म माय ह कि नातिपरा के विषय म अन्तम निर्णय सत्ताधारी राजनीतिज्ञ क हाथा म रहना तब तक राजनन का किसी प्रकार का काई ततरा नो ह औ जय तक राजनीतिज्ञ यह स्वाकार करने के निय तयार रहता ह कि यह नीतिया के क्रियावयन के विषय म विशयन नहा है तन तक प्रशसन का भी किसी प्रकार के अतिनमण का भय नो है । यह स्वीकार किया जा सकता है कि दाना के बीच कुछ उभयनिष्ठ क्षेत्र भा है औ राजनीतिज्ञ एवं प्रशासक के कायक्षत्रा के माय एक निश्चित विभाजक रेखा खीचना सम्भव नही ह । इतना ही नही कुछ देशा म विशेष प्रकार के ऐतिहासिक तथ्या और परम्पराया के कारण य उभयनिष्ठ क्षेत्र आधक विस्तृत हा सकत ह परंतु इस आधार पर राजनीति और प्रशासन के न को पूरा तरह समाप्त नही किया जा सकता । स्वस्थ परम्पराया का निर्माण करन के लिए दाना के मध्य भेद की उपक्षा करने के स्थान पर उस ध्यान म रखना अधिक लाभायक हागा ।

राजनाति और प्रशासन के बीच यावहारिक व्यवस्था के विकास म स्वस्थ परम्पराए प्रभावशाली सिद्ध होती हैं । दोनों परस्पर स याग करत हुए सधय की सम्भावना का टान सकत हैं । ब्रिटन की यवस्था अमका बडा अडा उताहरण है । वहाँ मंत्रिमण अपन अधीनम्य प्रशासकाय अधिकारिया गरा अपने विचारका की मुक्त अभिव्यक्ति का न बवन सहन करत हैं बन्कि उभ आन्श्यक भी मानत ह । दूसरी ओर प्रशासकीय अधिकारी भी अपन राजनीतिक अ यक्ष द्वारा निर्धारित नीतिना को पूरी लगन के साथ क्रियाविन करत हैं चारु पारम्भिक अन्वयाया म

उन नीतियां से व असहमत रहे ह। भारत में भी राजनीतिज्ञों और प्रशासकीय अधिकारियों के बीच सहयोग व सून प्रशामनीय रह है।

पिफनर ने राजनीतिक और प्रशासकीय अधिकारियों के बीच दस भेद गिनाए हैं जिन्हें अपने हिंदी अनुवाद में डा. एम. पी. शर्मा ने इस प्रकार उक्त किया है—

राजनीतिक अधिकारी	प्रशासकीय अधिकारी
1 अध्यावसयी (Amateur)	1 पेशेवायी (Professional)
2 अप्राविधिक (Non technical)	2 प्राविधिक (Technical)
3 दलीय (Partisan)	3 निदलीय (Non Partisan)
4 प्रस्थायी (Temporary)	4 स्थायी (Permanent)
5 घनिष्ठ सावजनिक सम्पर्क	5 विरल सावजनिक सम्पर्क
6 घनिष्ठ विधायी सम्पर्क	6 विरल विधायी सम्पर्क
7 मुख्य नीति निर्माता	7 गौण नीति निर्माता
8 निर्णय बहुल (More Decisions)	8 परामर्श-बहुल (More Advisory)
9 अधिक सम्पर्ककारी	9 अधिक क्रिया बधन
10 लोकमत से प्रभावित	10 अध्ययन और अनुसंधान के आधार पर एकत्रित प्राविधिक तथ्यों से प्रभावित

पिफनर के विवरण के आधार पर प्रशासकीय और राजनीतिक अधिकारियों के कार्यों की सूचियां बनाई जा सकती हैं। पर ये कार्य राजनीति और प्रशासन को एक-दूसरे से भ्रम नहीं करते, क्योंकि दोनों के सहयोग से ही इन कार्यों का सफलतापूर्वक सम्पन्न हो सकता है। राजनीतिक अधिकारी अथवा मंत्री चुनाव के दौरान जनता को लिए गए वचन को पूरा करने के लिए नीतियां बनाते हैं और दाखत हैं कि उन्हें सही रूप में तर्ज से लागू किया जा रहा है। अतः नीतियों के क्रियान्वयन के सिद्धांतों में व प्रशासकीय कार्यों में मोट तार पर अधीनता रह सकती है। समस्याजनक प्रशासकीय प्रश्नों पर वे निर्णय ले सकते हैं और इसी प्रकार प्रशासकीय अधिकारियों की नियुक्ति के बारे में भी उनका मत महत्वपूर्ण हो सकता है। उनका यह अधिकार अपेक्षित है कि वे प्रशासकीय विभाग से सम्बन्धित प्रत्येक जानकारी प्राप्त करें और आवश्यक होने पर जांच भी करा सकें। राजनीतिज्ञों को यह अधिकार भी होना चाहिए कि सावजनिक और व्यक्तिगत शिवायता का दूर कराने के लिए प्रशासन में हस्तक्षेप कर सकें। पर इस सब के बावजूद उनसे यही आशा की जाती है कि वे प्रशासनिक क्षेत्र में यथासम्भव कम से कम हस्तक्षेप करेंगे अपने अधीनस्थ प्रशासकीय अधिकारियों पर भरोसा रखेंगे, आवश्यक होने पर उनसे परामर्श लेंगे और उनके परामर्श को सावधानीपूर्वक विचार करने के बाद स्वीकार करने में सन्नोच नहीं करेंगे। प्रशासन के प्रति प्रवृत्ति में वे चिन्तित और अध्ययन का प्रदर्शन नहीं करेंगे। अपनी शक्ति का दुरुपयोग करके वे प्रशासन में गलत काम नहीं करेंगे। प्रशासकीय

अधिकारिया का भी कर्तव्य है कि वे आवश्यक आकृत, सूचनाएँ प्राप्ति पुटाकर प्रस्तावित नीतियाँ के व्यापक अर्थों प्रभावों और परिणामों के बारे में विस्तृत विवरण तैयार कर अपने राजनीतिक प्रणाली का सहयोग देंगे। वे राजनीतिक अध्यक्षा की नीतियाँ पर स्वतन्त्रतापूर्वक अपने विचार व्यक्त कर सकें कि एक बार स्वीकृत हो जाने के बाद उन नीतियों को समानदारी से लागू करेंगे।

राजनीति और प्रशासन के बीच सम्बन्ध का दृष्टि से हम यह भी ध्यान रखना चाहिए कि कुछ प्रशासकीय क्षेत्रों में प्रशासकीय अधिकारियाँ के स्वविवेक से नीतियों के निर्माण का भी अधिकार होगा। लेकिन यह अपेक्षा है कि ऐसी नीतियों का निर्माण नहीं किया जाएगा जो राजनीतिक अध्यक्षा के विरुद्ध टकराएँ। हाँ, प्रत्येक सरकार का सुचारु रूप से संचालन कठिन है। तथापि यह भी आवश्यक है कि पत्राचार के स्वतन्त्र नियम का पालन किया जाय अर्थात् राजनीतिक अध्यक्षा और प्रत्येक उच्च अधिकारी अधीनस्थ कमचारियों के साथ सीधे सम्बन्ध स्थापित न करें प्रपिन्तु समुचित माध्यम द्वारा (Through Proper Channel) के सम्पर्क स्थापित करें। हमारे देश में भी उच्चतर अधिकारी अधीनस्थ कमचारियों के साथ प्रथम उच्च अधिकारी (Immediate Official Superior) के द्वारा ही सम्पर्क स्थापित करें। यही हम नियम का अवलम्बन की गता है। पत्राचार के विरुद्ध भी और इस प्रशासकीय अधिकारियों की सत्ता तथा प्रतिष्ठ के सम्बन्ध का सम्भावनाएँ भी प्रबल होंगी।

समाप्त यह कहा जा सकता है कि चाहे राजनीति और प्रशासन एक दूसरे से भिन्न हों तथा इनके कार्यों का अलग-अलग विभाजन हो लेकिन उनकी निकटता अन्तर्निमरता और अन्तर्निमित्तता से प्रकार नष्ट किया जा सकता है। डा. प्रभुलाल शर्मा के अनुसार दोनों का घनिष्ठता तीन तथ्यों से स्पष्ट है—

✓1 राजनीतिक व्यवस्था प्रशासन के लिए काइ बाह्य अथवा अन्तर्गत चीज नहीं है। राजनीति समाज का मूल ढाँचा प्रस्तुत करता है और प्रशासन इसी घर में उसका द्वारा निर्धारित सगुन भूमिका निभान के लिए उसका एक एजेंट माना है।

✓2 जो प्रशासन अपने आप का अराजनीतिक ज्ञान का दावा करता है वह कुल मिलाकर एक राजनीति विरोधी प्रशासन है जो या तो राजनीतिक उद्देश्यों की प्राप्ति का अवरोध करता है या उसे नौकरागृही के पिछरे में जकड़ कर प्रभावहीन बनाने की चेष्टा करता है।

✓3 सभी प्रशासनिक व्यवस्थाएँ राजनीतिक व्यवस्थाओं के अनुरूप होती हैं। उदाहरणार्थ अमेरिका जनतन्त्रात्मक व्यवस्था में जिस प्रशासन के वैश्व भूमिका मिला है उसे इस की व्यवस्था अपने प्रशासन में प्रविष्ट नहीं होने देगा।

वास्तव में राजनीति नाक प्रशासन का नियन्त्रित करना है किन्तु बदलते

यह भी सही है कि लोक प्रशासन राजनीति का दिशा निर्देश देता है। राजा के सम्बन्ध में विवेचन में हम अतिवादी दृष्टिकोण के स्थान पर संतुलित दृष्टिकोण विकसित करना चाहिए। प्रशासन द्वारा राजनीति को सम्मान देना चाहिए और राजनीति द्वारा प्रशासन का। राजनीति को प्रशासन को अपने हाथों का तिरौता मानकर चमन की मनोवृत्ति में बचना चाहिए। डा. एम. पी. शर्मा के शब्दों में तब राजनीति पर चिन्तन करने की भूल करती है कि प्रशासकीय दृष्टि से क्या प्रावहारिक और सम्भव है तब वह कवन का पतित स्वरूप ग्रहण कर लेती है और लोक प्रशासन अपने राजनीतिक सन्देश से अनग्न होकर शून्य बन जाता है।

(स) लोक प्रशासन और कानून (Public Administration and Law)

लोक प्रशासन और कानून के बीच घनिष्ठ सम्बन्ध है। विसन के शाब्दिक और प्रशासन सावजनिक कानून का व्यापक अधिशासी स्वरूप बन जाता है। लोक प्रशासन और कानून के घनिष्ठ सम्बन्ध का हम निम्नलिखित बिन्दुओं में स्पष्ट कर सकते हैं—

1 लोक प्रशासन देश के कानूनों के अंतर्गत ही कार्य करता है। प्रशासक ऐसा कोई काम नहीं कर सकता जो कानून के विपरीत हो। डा. एम. पी. शर्मा के अनुसार लोक प्रशासक को विधि (कानून) के दायिनी धार रहना होता है अर्थात् कवन करना है नही कि वह किसी विधि का उल्लंघन न करे वरन् उसे कोई कार्य भी कवन तभी करना चाहिए जबकि विधि उस काम करने की अनुमति दे।

2 यूरोप के अनेक राज्यों में लोक प्रशासन कानून के अधीन आ गया है। कानून का लोक प्रशासन का उद्देश्य और लोक प्रशासन का उसका माध्यम माना जाता है। लोक प्रशासन दैवता है कि राष्ट्रीय कानून का पालन अधिकाधिक सीमा तक हो इसलिए वह कानून की एक शाखा के रूप में मान्य है।

3 कानून निर्माण के साथ ही लोक प्रशासन का घनिष्ठ सम्बन्ध है। अधिकांश विधायक विभिन्न प्रशासकीय विभागों के प्रयास पर प्रारम्भ किए जाते हैं और उनका प्रारम्भिक प्रारूप प्रायः विभागों की संरचनानुसार तैयार किया जाता है। आधुनिक युग में प्रदत्त व्यवस्थापन का प्रचलन अधिकाधिक बढ़ता जा रहा है जिसके अनुसार प्रशासकीय अधिकारी और विभाग नियमा आदि के रूप में एक बड़ी समस्या में कानूनों का निर्माण करते हैं। समस्याभाव के कारण संसद कतिपय सीमाओं के अंतर्गत कानून निर्माता शक्तियां कार्यवाहिका को सौंप देती है।

4 प्रशासन के उत्तरदायित्व को बहन करने के क्षेत्र में कानून एक महत्वपूर्ण साधन है। यदि प्रशासन को अनधिकृत कार्य करता है और वधानिक सत्ता का उल्लंघन करता है तो वधानिय प्रदत्त कानून के अनुसार उसे ठीक कर देता है। कानून प्रशासन का नागरिकों की स्वतंत्रता का हनन करने से रोकता है।

5 प्रशासन केवल एक कानून अथवा वैधानिक विषय ही नहीं है। जमा किंवा एक ही शब्दों में निम्न है। विधिक व्यापक क्षेत्र के अन्तर्गत प्रशासनिक को स्वतंत्रता की शक्ति दी जाती चाहिए ताकि वह ताकत के परिस्थितियों के अनुसार कार्य कर सके और प्रत्येक एक परिस्थिति के अनुसार साधना का चयन कर सके।

6 सामाजिक और आर्थिक कानूनों के निर्माण में प्रशासन का काफी प्रभाव पड़ता है। कानून के मौखिक विचारों में परिवर्तन जान में भी प्रशासन की प्रमुख भूमिका होती है।

7 ताक प्रशासन और सामाजिक कानून में घनिष्ठ सम्बन्ध होता है। जमा कि विज्ञान में निम्न है। प्रशासन का अध्ययन सामाजिक विज्ञान के समुचित विवरण के अध्ययन के साथ घनिष्ठ रूप में सम्बन्धित है।

(ग) लोक प्रशासन और अर्थशास्त्र

Public Administration and Economic

राज्य के कार्यान्वयन स्वरूप के विस्तार के साथ साथ लोक प्रशासन और अर्थशास्त्र के सम्बन्ध की घनिष्ठता में उत्तमोत्तम वृद्धि हुई है। आज हमारे युग में लोक प्रशासन पर आर्थिक समस्याएँ छाई हुई हैं। दानों अपनी स्वतन्त्र सत्ता रखते हुए एक दूसरे के लिए उपयोगी हैं। यदि लोक प्रशासन अर्थशास्त्र का संगठन प्रदान करता है तो अर्थशास्त्र प्रशासन को संगठन के लिए वित्तीय सहायता प्रदान करता है। लोक प्रशासन और अर्थशास्त्र के सम्बन्ध को हम निम्नलिखित रूप में स्पष्ट कर सकते हैं—

1 प्रत्येक आर्थिक क्रिया का स्वरूप प्रशासकीय होता है। आर्थिक क्रियाओं को सम्पन्न करने के लिए यह निम्नलिखित आवश्यक है कि समान में व्यवस्था कायम रहे और यह व्यवस्था प्रशासन की मूल धारा है। यदि प्रशासन निर्दिष्ट और अनिर्दिष्ट होगा तो समान में साथ-साथ और व्यवस्था का स्थापना नहीं हो सकती जिससे फलस्वरूप आर्थिक क्रियाएँ समुचित रूप में सम्पन्न नहीं होगी। व्यवस्था की स्थिति में आर्थिक योजनाएँ पूरक हो सकती हैं।

2 अर्थ आर्थिक प्रणाली लोक प्रशासन की परिधि में आती है। आन्तरिक रूप से एक आर्थिक प्रश्न भी है और लोक प्रशासन का विषय भी है। एनी प्रकार के व्यवस्था के सम्बन्ध में प्रशासन और अर्थशास्त्र दोनों से होता है। राष्ट्रीयकरण को हम केवल एक आर्थिक प्रश्न ही नहीं कहेंगे बल्कि यह लोक प्रशासन का भी एक सम्पूर्ण विषय है।

3 आज का युग आर्थिक राष्ट्रवाद और अन्तराष्ट्रीय प्रतिस्पर्धा का है अतः राज्य के लिए आवश्यक है कि वह राष्ट्रीय उद्योगों का संरक्षण प्रदान करे ताकि आर्थिक सहायता और वित्तीय व्यापार का सम्बन्ध न रहे। सामाजिक न्याय का अर्थ में आवश्यक हो गया है कि राज्य अथवा दूसरे राज्यों में लोक प्रशासन, विधि और

औद्योगिक क्षेत्र में प्रवेश करे। भारत में सावजनिक उद्योगों का विस्तार आर्थिक क्षेत्र में एक प्रशामनक बनते हुए प्रवेश का सूचक है। आज के युग की प्रवृत्ति है कि राज्य को आर्थिक विषयों में अधिकारधिव घसीटा जाए। इसी बातों ने यह आवश्यक बना दिया है कि एक प्रशासक आर्थिक समस्याओं के बारे में पर्याप्त ज्ञान रखें। आज के युग में प्रत्येक प्रशासकीय नीति को उसके आर्थिक परिणामों का सन्दर्भ में रखा जाना है। जो विभिन्न दवाव समूह प्रशासन को प्रभावित करते हैं वे अधिकांशतः अपने अपने आर्थिक हितों की सुरक्षा के लिए प्रयत्नशील रहते हैं। आज के लोक प्रशासन का यह प्रथम दायित्व है कि यह राष्ट्र की आर्थिक समृद्धि और शक्ति के लिए कार्य करे। यह एक ही शर्त के अन्तर्गत उस (लोक प्रशासन का) प्रतिबद्ध वाणिज्यिक प्रवृत्तियों का विरोध समर्थ करना चाहिए। बेरोजगारी के लिए रोजगार की व्यवस्था करनी चाहिए। मर्यादित अनुकूल व्यापारिक संतुलन बनाए रखना चाहिए और राष्ट्र की वित्तीय मान्य तथा स्थिरता को बचाव रखने के लिए शक्तिभर चेष्टा करनी चाहिए। यदि एक प्रशामन देश की वित्तीय समस्याओं को सन्तोषजनक रूप में हल नहीं कर पाता तो साक्ष्य समाप्त हो जाती है। उसमें जनता का विश्वास नहीं रहता।

4. आज का समाजवाद का आधार आर्थिक है। शासन व्यवस्था को समाजवादी विचारों ने प्रभावित कर रखा है और प्रशासन का लक्ष्य समाजवादी आदर्शों का आनंद और सफल क्रिया-कथन हो गया है।

5. आज का आर्थिक युग में एक व्यक्ति की आर्थिक क्रियाएँ पूरे समाज को प्रभावित करती हैं और आज का आर्थिक ढाँचा व्यक्ति तथा उसके जीवन-स्तर को प्रभावित करता है। समाज में कृत्रिम आर्थिक प्रतियोगिताएँ हावी नहीं हैं। आर्थिक शासन की प्रवृत्तियाँ न पनपें, एकाधिकारपूर्ण स्थितियाँ पदा नहीं हैं। आर्थिक विषमताओं का विस्तार नहीं है। इस सब बातों के लिए यह आवश्यक है कि लोक प्रशासन आर्थिक क्रियाओं को प्रतिबद्ध करे आर्थिक क्षेत्र में प्रशामनीय नियम स्थापित करे।

6. वर्तमान युग नवीन विचारों और अधिकाधिक नवीन प्रयोगों का युग है। नवीन आर्थिक विचार प्रशासन के संगठन और प्रशासनिक रीतियों का महत्वपूर्ण रूप में प्रभावित कर रहे हैं। वास्तविक क्षेत्र में राज्य का प्रवेश के फलस्वरूप नए प्रकार के प्रशासकीय संगठनों अर्थात् सावजनिक नियमों का उदय हुआ है और वर्धित सम्पत्ति का नियमन आदि करने के लिए नए प्रशासकीय विधि तथा प्रशासकीय व्यापारिक पद्धति विकसित हुई हैं। एक प्रशासन की प्रक्रियाओं में व्यापारिक रीतियों का अधिकाधिक मात्रा में लागू करने की प्रवृत्ति पनप रही है और नए दिशा में नए-नए प्रयोग हो रहे हैं।

स्पष्ट है कि अर्थशास्त्र और लोक प्रशासन घनिष्ठ रूप में सम्बन्धित हैं एक-दूसरे को अनेक रूपों में प्रभावित करते हैं।

(घ) लोक प्रशासन और मनोविज्ञान

(Public Administration and Psychology)

मनुष्य का प्रत्येक आचरण किसी न किसी मनावैज्ञानिक कारण से प्रभावित होता है। मनाविज्ञान समान में मानवीय आचरण का, मानवीय व्यवहार का अध्ययन है और लोक प्रशासन समाज में मानव प्रक्रियाओं का अध्ययन है। अतः ज्ञान में घनिष्ठ सम्बन्ध स्वीकार्य है। मानव क्रियाओं के साथ सम्बन्धित कोई भी सामाजिक विज्ञान अपने अध्ययन में निम्न मनोवैज्ञानिक तत्त्वों से अप्रभावित नहीं रह सकता। लोक प्रशासन में मनोवैज्ञानिक तत्त्वों का महत्त्व दिन-प्रतिदिन बढ़ता जा रहा है। आज इस दृष्टिकोण से स्वीकारा जा चुका है कि लोक प्रशासन के अधिकारियों के बीच केवल वैज्ञानिक और औपचारिक सम्बन्ध ही होना चाहिए। आज हम जान का स्वीकार कर लिया गया है कि लोक सेवा तथा जनता के दृष्टिकोण और व्यवहार को मनावैज्ञानिक कारण प्रभावित करते हैं। मानव का व्यवहार केवल औपचारिक प्रयत्न से नियंत्रित नहीं किया जा सकता इसके लिए मनोवैज्ञानिक प्रक्रिया को अपनाया जाना नितांत आवश्यक है। कार्मिक और जनता की मनावैज्ञानिक प्रक्रियाएँ और प्रवृत्तियाँ किसी भी संगठन के व्यावहारिक संचालन पर गहरा प्रभाव डालती हैं। यदि अधिकारियों और अधीनस्थ कर्मचारियों के बीच मधुर सम्बन्ध है तो संगठन का स्वरूप स्वयं भिन्न हो जाता है। मनावैज्ञानिक तत्त्वों को महत्त्व देने के कारण ही आज के लोक प्रशासन में सामाजिक जीवन का सम्बन्धित करने और मनुष्य की चेतना की अच्छी प्रतिक्रिया बनवनी पड़ेगी है। मनाविज्ञान ने लोक प्रशासन को बचत प्रभावित ही नहीं किया है बल्कि उस एक विषय विभाग में चेतना की प्रेरणा भी दी है।

लोक प्रशासन किसी एक वर्ग अथवा समुदाय तक सीमित न रहकर मायजनिष्ठ बन चुका है। उस नव्य मापक के अनुसार नगरिका और विध्वंसक या अराजक नागरिकों के बीच उचित सम्बन्ध स्थापित करने के लिए विशेष योजनाएँ बनाती हैं अराजक प्रवृत्तियों को नियंत्रित करती हैं और मनाविज्ञान के आधार पर उन्हें सुधारने की शक्ति देती हैं। अपराधियों के प्रति सुधारवादी दृष्टिकोण अपनाए जाने का मूल कारण मनावैज्ञानिक तत्त्वों का सम्बन्ध है। मनाविज्ञान द्वारा लोकमत का समझना में बहुत कुछ सहायता मिलती है। समूह मनोविज्ञान (Group Psychology) ने आज जितना महत्त्व प्राप्त कर लिया है यह करने की आवश्यकता नहीं।

प्रशासन की समस्याओं में मनाविज्ञान ने अनेक समस्याएँ जोड़ दी हैं और

इतिहास एतिहासिक साहित्य की परम्परापूर्ण श्रृंखला के रूप में विस्तारित हो रहा है।

(च) लोक प्रशासन और समाज शास्त्र तथा कुछ अन्य विज्ञान (Public Administration and Sociology and Some Other Social Sciences)

लोक प्रशासन समाजशास्त्र नीतिशास्त्र भूगोल आदि के साथ भी सम्बन्धित है। मानव व्यवहार के एक पक्ष का सम्बन्ध मनोविज्ञान से होता है। दूसरे पक्ष का समाजशास्त्र से। समाजशास्त्र मानव के इस व्यवहार से सम्बन्धित है जो कि एक सामाजिक प्राणी के रूप में या समूह के साथ सम्बन्धित है। समाजशास्त्र में सम्प्रदाय और समुदाय के बीच मानवीय सम्बन्ध का अध्ययन किया जाता है और लोक प्रशासन से उसका स्पष्ट सम्बन्ध है क्योंकि ये समूह और संस्थाएँ लोक प्रशासन को प्रभावित करती हैं। समाजशास्त्र तीन सामाजिक तन्त्रों की व्याख्या करता है जो कि लोक प्रशासन उनकी व्यवस्था करता है। दूसरे तन्त्र में तो सामाजिक जीवन समाजशास्त्र के अध्ययन का विषय है। उभे व्यवस्थित करने का कार्य लोक प्रशासन सम्पन्न करता है। पुनश्च सामाजिक पर्यावरण के बीच मानव सम्बन्ध का विचार होता है और लोक प्रशासन इसी भी रूप में सामाजिक पर्यावरण की उपर नज़र कर सकता है। समाजशास्त्रीय अध्ययन लोक प्रशासन की अनेक गतिधियों को सुवर्णमय में लायेगा। समूह के उपर 1। उसकी कार्य प्रणाली और अपने सम्प्रदाय का प्रभावित करने की उनकी रीति-रिवाज आदि की समाजशास्त्र से उन्हीं उपयोगी जानकारी प्राप्त होगी और यह लोक प्रशासन के लिए महत्वपूर्ण है।

नीतिशास्त्र मानव कार्यों के सुवर्णमय के लिए मापदण्ड प्रदान करता है, और इस बात का समीक्षा करता है कि लोक प्रशासन के रूप में तथा प्रदाता के भी नीतिशास्त्र की कमीटिया पर ध्यान देना चाहिए। जिस तरह कि शासन के अभाव में स्वस्थ राजनीति की स्थापना नहीं की जा सकती उसी तरह नीतिशास्त्र के अभाव में कार्यकारी प्रशासन का अभाव के लिए संभव है। प्रशासन के विकास में नीतिगत नीति निर्धारण का निम्नलिखित है। यदि प्रशासन के उपर ध्यान दिया जाये तो उस प्रशासन का जनता के भावमयन में निश्चय और प्रभावित नीति सम्पन्न। 1। प्रत्येक सामाजिक प्रगति के लिए आवश्यक है। साथ ही नीति और साथ ही लोक प्रशासन। आज के लोकशास्त्रीय युग का माँग है कि प्रशासन जनता के अधिक मायनाओं के अनुकूल हो।

भूगोल व्यवस्था भौगोलिक परिस्थितियों का जनता के जीवन-प्रभावों पर

प्रभाव पड़ता है अतः स्पष्ट है कि भूगोल से शासन प्रणाली भी प्रभावित होती है। भौगोलिक तत्त्व प्रशासकीय कार्य क्षेत्र की सीमाओं को बहुत कुछ प्रभावित करते हैं। उदाहरणार्थ भौगोलिक तत्व (जैसे पर्वत पठार नदी घाटियाँ) संचार एवं सवर्ण को सुगम या दुष्कृत बनाकर प्रशासन के वैधानिकरण की नीति को प्रभावित कर सकते हैं।

स्पष्ट है कि शासन का विभिन्न सामाजिक विज्ञानों से सम्बन्ध है। इनसे शासन प्रभावित होकर अपने मंगलकारी स्वरूप को अधिकाधिक सफल बना सकता है और अपनी कार्यक्षमता में चार चांद लगा सकता है।

3

औपचारिक संगठन की अवधारणाएँ आदेश की एकता,

मुख्य कार्यपालिका, कार्य का विभाजन,

पद सोपान, नियंत्रण का क्षेत्र

(Concepts of Formal Organisation Unity of Command,
Chief Executive, Division of Work Hierarchy
Span of Control)

वस्तुतः संगठन उतना ही पुराना है जितना मानव समाज। संगठन का अस्तित्व किसी न किसी रूप में आदिम मानव के समय से ही रहा है चाहे आदिम मानव संगठन के विचार से अपरिचित रहा हो। संगठन का साधकान्तिक और सावभौमिक होना उसकी उपादेयता का स्पष्ट प्रमाण है। आज तो हम संगठन मानव के युग में रह रहे हैं। आज हमने संगठन के गुणों को अपने लिए मूल्य के रूप में स्वीकार कर लिया है। व्यक्ति को पहचानने के लिए हम सबसे पहले प्रायः यही देखते हैं कि वे किस प्रधान संगठन के सम्बन्ध में हैं। संगठन उद्देश्य और प्रणाली की दृष्टि में आर्थिक, राजनीतिक, नैतिक आदि विभिन्न प्रकार के होते हैं। लोक प्रशासन के क्षेत्र में हमारा सम्बन्ध प्रशासनिक संगठनों से है।

संगठन का महत्व

(Importance of Organisation)

प्रशासन नीति का अनुयायी होता है अतएव नीति को कार्यान्वित करने के लिए प्रशासनिक संगठन की आवश्यकता होती है। प्रशासन एक सहकारी प्रक्रिया है जिसके कार्य और व्यक्ति का पानन को एक व्यक्ति को कर सकना उसमें अनेक व्यक्ति पूर्व निर्धारित योजना के अनुसार मिलकर कार्य करते हैं। योजनाबद्ध व्यवहार संगठन की एक प्रमुख मौलिक विशेषता है। प्रशासनिक संगठन एक सामाजिक संगठन है जिसमें विभिन्न मनुष्यों के व्यवहार में एक निश्चित प्रत्याशा रहती है। सरकार जब भी कार्य नया कार्य हाथ में लेती है तो सरकारी प्रशासनिक संगठन की स्थापना की जाती है।

समाज का आनिपुण्य और अवस्थित जीवन संगठन की अनुवस्थिति में सम्भव नहीं है। कोई भी समुदाय संगठन बिना प्रभावी और सन्निध रूप में काम नहीं कर सकता। प्रशासकीय संगठन की आवश्यकता और जटिलता पिछली कुछ दशकियाँ में बहुत अधिक बढ़ी है। राज्य के कार्यक्षेत्र के विस्तार के साथ प्रशासकीय संगठन के कार्यक्षेत्र का विस्तार होना स्वाभाविक है। प्रशासन की कार्य कुशलता बहुत अधिक इस बात पर निर्भर करती है कि संगठन स्वस्थ है अथवा नहीं और संगठन की सफलता का मापक इस बात में किया जाता है कि वह अपने उद्देश्यों और लक्ष्यों को प्राप्त करने में किस सीमा तक सफल है। प्रशासनिक संगठन राष्ट्रीय चरित्रों को प्राप्त करने का एक शक्तिशाली साधन है। किसी भी प्रशासनिक संगठन के दो मुख्य उद्देश्य होते हैं—सरकारी कार्यों का उस तरह से प्रावधान कि उनका निष्पादन कुशलता और मितव्ययता के साथ हो सके तथा एक ही कार्य सम्पादन का दायित्व एक से अधिक अभिकरणों में विहित न हो जाए एवं प्रशासनिक दक्षता की सत्ता और उत्तरदायित्व को एक तरह परिभाषित करना कि उन पर सार्वजनिक एवं राजनीतिक नियंत्रण का समुचित क्रिया हो सके।

आज के युग में संगठन का सर्वोच्च अर्थ किन्हीं भी क्षेत्रों की अपेक्षा अधिक है। औद्योगीकरण की दृष्टि से उन्नत देशों में तो बड़ी सरप्रास में लोग अपने समय का एक बड़ा भाग संगठन में ही व्यतीत करते हैं। बहुत से लोगों के लिए संगठन उनके परिवारों के एक बड़ा भाग का प्रतिनिधित्व करता है और यदि यह कह दिया जाए कि उनका व्यवहार ही संगठन में हो गया है तो इसमें आश्चर्य का कारण नहीं। यही कारण है कि कुछ अर्थों में संगठनों के अध्ययन के माध्यम में उनमें काम करने वाले व्यक्तियों की मनोवृत्ति तथा उनका व्यवहार विचारों का अध्ययन पर विशेष ध्यान दिया जाना पड़ा है। संगठनों के अध्ययन क्षेत्र का भी काफी विस्तार हुआ है क्योंकि उनके विकास और विनाश एवं औद्योगिकी के प्रभाव में संगठनों तथा उनसे सम्बन्धित समस्याओं का अधिक चर्चा करना पड़ा है। संगठन में व्यवहार का राजनीति विज्ञान समाजशास्त्र व्यवसाय शास्त्र मानवशास्त्र मनोविज्ञान

इतिहास गणित तथा जीव विज्ञान के अर्थों में स्पष्ट करने के प्रयत्न किए गए हैं। वर्तमान ज्ञान की तीसरी दशक के अन्तिम एवं चौथे दशक के प्रारम्भिक चरण में जा न्यान प्रयोग किए गए उनके पञ्चस्वरूप संगठन के चारों ओर अथवा संरचनात्मक सिद्धांत (Physiological or Structural Theory) में विश्वास निहित निम्न हुआ है और संगठन की धारणा के सम्बन्ध में चल रहे हैं सिद्धांतों का जन्म हुआ है यथा— व्यवहारवादी सिद्धांत (Behavioural Theory) खेल सिद्धांत (Game Theory) निर्णय सिद्धांत (Decision Theory) सूचना सिद्धांत (Information Theory) संचार सिद्धांत (Communication Theory) समूह सिद्धांत (Group Theory) अभिप्रेरण दृष्टिकोण या उपागम (Motivational

Approach) औपचारिक संगठन की व्यवस्था (Concept of Informal Organisation) अर्द्ध गणितीय उपागम (Quasi mathematical Approach) मानव सम्बंध उपागम (Human Relations Approach) आदि ।

संगठन के महत्त्व का उचित करत हुए ला सवरी फिश (Lounsbury Fish) ने लिखा है कि संगठन की उपयोगिता चाट से कटा आघक गता है। यह वह तंत्र है जिसकी सहायता से प्रबंध व्यवसाय का संचालन समर्थ तथा नियंत्रण करता है। यह वास्तव में प्रबंध की प्राधान्यता है। यदि संगठन का धोना में का दोष रह जाता है तो प्रत्येक व्यवस्था का कार्य बंठित एवं प्रभावहीन हो जाता है। इससे विपरीत यदि वह विद्यमान आवश्यकताओं का पूर्ति करने के लिए स्पष्ट तब संगत एवं पूर्व नियोजित है तो यह समझना चाहिए कि स्वस्थ प्रबंध की प्राथमिक आवश्यकता की प्राप्ति की जा चुकी है। लुइस ए. एलन (Allen Louis A) का उक्त मन्त्र स्वस्थ संगठन प्रतिष्ठान की सफलता एवं निरन्तरता में महान् योगदान दे सकता है। स्वस्थ संगठन प्राप्त और प्रबंध का सुविधा जनक बनाता है उससे विकास एवं विविधीकरण का प्राप्ति साहित्य करता है तकनीकी सुधारों के अधिकतम उपयोग के अवसर प्रदान करता है मानवीय शक्ति के मानवीय उपयोग को प्रोत्साहित करता है एवं रचना शक्ति विचार एवं सन्निधता का उपन करता है।

प्राप्त एवं प्रबंध के उक्त मन्त्र संगठन के महत्त्व को विस्तार से निम्न रूप में देखा जा सकता है—

(1) प्रबंधकीय कार्यकुशलता में वृद्धि करना (Increases Managerial Efficiency)—भावपूर्ण संगठन के अंतर्गत कार्य निष्पादन में किसी प्रकार का देरी तथा दोहराव नहीं होता है। सबका विभिन्न कार्यों के निष्पादन हेतु उत्तर दायित्व एवं अधिकार सौंप जाते हैं। इससे संगठन का कमचारियों की योजनाओं गुणा आदि का पूरा पूरा लाभ प्राप्त होता है। इससे आपसी मनमुटाव तनाव तथा असहयोग का अभाव पाया जाता है और इसके परिणामस्वरूप संगठन की कार्य क्षमता का विकास एवं उसमें वृद्धि होती है।

(2) मानव साधनों का अधिकतम उपयोग (Maximum Utilization of Human Factors)—संगठन में श्रम विभाजन और विशिष्टीकरण अपनाया जाता है। सब अनुसार प्रत्येक व्यक्ति का अपनी कार्य दिया जाता है जिससे वह सामान्य से कर सकता है तथा जिससे वह योग्य होता है। संगठन के माध्यम से ही विशिष्टीकरण अपनाया जाता है और विशिष्टीकरण के माध्यम से ही समस्त मानवीय साधनों का अधिकतम उपयोग सम्भव होता है। कार्य के अनुसार व्यक्ति तथा व्यक्ति के विशिष्टीकरण के लाभ प्राप्त होते हैं। इससे योग्य रक्तियों का शक्ति एवं योग्यता का उपयोग नहीं होता है।

(3) विभिन्न क्रियाओं का आनुपातिक एवं समतुलित महत्त्व (Proportionate and Balanced Emphasis on Various Activities)—संगठन के विभिन्न विभागों कायों संपन्नो उद्देश्यों तथा समस्याओं का अपना अपना महत्त्व होता है संगठन का कार्य इन विभिन्न क्रियाओं के आनुपातिक महत्त्व को स्वीकार करते हुए उनमें मनुष्यन स्थापित करना होता है। सबसे पहले महत्त्वपूर्ण कार्यों एवं समस्याओं पर विचार किया जाना चाहिए और उनमें पश्चात् अन्य कार्यों एवं समस्याओं की साधना की सीमा में रखकर देखना चाहिए। इस प्रकार संगठन द्वारा कार्यभार कमचारियों के अधिकारों एवं उत्तरदायित्वों तथा विभागीय प्रयासों में इस प्रकार आनुपातिक मनुष्यन स्थापित करना चाहिए कि संस्था अपने उद्देश्यों में प्रतिस्पर्द्धा में सुदृढ़ हो।

(4) समन्वय को सुविधाजनक बनाना (Facilitates Co ordination)—किसी भी संस्था में विभिन्न विभागों अणियों कार्यों और क्रियाओं स्थितियों एवं नीतियों को संगठन के संरचनात्मक सम्बन्धों से जोड़ा जाता है। इन विभिन्न विभागों उपविभागों में कार्यों एवं क्रियाओं का समन्वय संगठन के माध्यम से ही सम्भव होता है अथवा संगठन अपने उद्देश्यों का प्राप्त करने में असमर्थ हो सकता है। इस समन्वय के परिणामस्वरूप संगठन की कार्यकुशलता में वृद्धि होती है और उद्देश्यों का प्राप्त करने में सुगमता रहती है।

(5) प्रबंधकों के विकास एवं प्रशिक्षण में सहायक (It helps the Development of Managers and Training Facilities,—एक प्रभावपूर्ण संगठन के लिए यह आवश्यक है कि वह प्रबंधकों के विकास एवं उनके प्रशिक्षण को सुविधा उपलब्ध कराता है। संगठन के अंतर्गत विभिन्न प्रबंधकीय स्तरों पर कार्य करने वाले कमचारियों का वित्तीय व्यय किया जाता है। उनको उचित प्रशिक्षण देकर उनकी कुशलता एवं मायबतानुसार उनका कार्य दिया जाता है। पदोन्नति दी जाती है और समय-समय पर उनकी वित्तीय प्रवृत्तियों में कार्य किया जाता है। इससे प्रत्येक कमचारी व अधिकारी को अनन्य प्रकार के कार्य करने और उसका जिम्मेदारी निभाने का अवसर प्राप्त होता है। वह एक विशिष्ट कार्य के माध्यम से नहीं रहता बल्कि वह अन्य सामान्य काम (प्रशासन आदि) करने में सक्षम हो जाता है। यह महत्त्वपूर्ण कार्य परिवर्तन सामयिक प्रशिक्षण पदान्ति प्रयोग आदि के माध्यम से किया जा सकता है।

(6) उपक्रम का विकास एवं विस्तार (Growth and Expansion of Enterprise)—एक अच्छा संगठन संस्थान के विकास हेतु एक ढाँचा प्रदान करता है। बिना प्रभावपूर्ण संगठन के कोई भी उपक्रम दीर्घकाल तक नहीं चलाया जा सकता है। वह उपक्रम जिनमें भवनों, यंत्रों, कार्यरत हात हैं तथा विभिन्न प्रकार की कार्यात्मक क्रियाएँ होती रहती हैं वे सब प्रबंध के संगठनात्मक कार्य का

परिणाम हैं। प्राथमिक व्यवसाय जगत् में सफलता हेतु प्रत्येक उद्योग को नवप्रवर्तन और विभिन्न क्रियाओं में विस्तार करना आवश्यक है। यह केवल संगठन के माध्यम से ही हो सकता है और प्रभावपूर्ण संगठन उद्योग के विकास एवं विस्तार का उत्तम वातावरण प्रदान करता है।

(7) भ्रष्टाचार को रोकना (Prevention of Corruption)—एक दुर्गम संगठन में भ्रष्टाचार का बढावा भिन्नता है। इस प्रकार के संगठन में चाहे प्रयास हो अथवा मुँग सभी में बेईमानी पाई जाती है। समय के अनुसार यदि प्रभावपूर्ण संगठन में समायोजन नहीं किया जाता है तो एक दुर्गम संगठन के सभी दाँप उसमें भी उल्टे हो जाते हैं। एक प्रभावपूर्ण संगठन निष्ठावान ईमानदार चरित्रवान योग्य महत्ती एवं सहयोगी कमचारियों का विकास करता है। संगठन से ही कमचारियों का मनोबल ऊँचा उठता है और काम करने हेतु प्रेरणा तथा उत्तम प्राप्त होती है। एक गतिशील ढाँचे वाली संगठन संरचना में सब क्ता में समयानुसार बदलन का प्रवृत्ति पाई जाती है और इससे विभिन्न भ्रष्टाचार के तरीकों का सफाया हो जाता है।

(8) अन्य लाभ (Other Benefits)—एक प्रभावपूर्ण संगठन से प्राप्त होने वाले लाभों के रूप में भी इनका महत्त्व का अध्ययन किया जा सकता है। ये निम्न प्रकार से हैं—

(1) प्रभावपूर्ण संगठन स समय व पूँजी में आपसी सहयोग एवं सहविकास उत्पन्न होता है और इसका परिणामस्वरूप देश में औद्योगिक शान्ति की स्थापना संभव होती है जो किसी भी देश के द्रुत आर्थिक विकास हेतु एक परमावश्यक शक्ति है।

(2) प्रभावपूर्ण संगठन के अतर्गत संस्थान को उस ढंग से चलाया जाता है कि न्यूनतम लागत पर अधिकतम उत्पादन करके लाभ प्राप्त किए जा सकते हैं।

(3) प्रभावपूर्ण संगठन के माध्यम से उत्पादन के क्षेत्र में समय समय पर अपनाए जाने वाले तकनीकी सुधारों से लाभ प्राप्त किया जा सकता है। इससे प्रभावपूर्ण तकनीकी सुधार होते हैं।

(4) प्रभावपूर्ण संगठन के माध्यम से सभी साधना (मानवीय, मशीन, माल आदि) के सामूहिक रूप से किए गए प्रयासों की एकीकृत एवं प्रभावशाली बनाने में सफलता मिलती है। जबकि प्रयासों का अप्रत्यक्ष नहीं होगा और कम समय में कम लागत पर अधिकतम उत्पादन सम्भव हो सकेगा।

संगठन का अर्थ एवं प्रकृति

(The Meaning and Nature of Organisation)

संगठन का अर्थ—संगठन में संरचना और मानव सम्बन्ध दोनों निहित हैं। यह प्रशासन का मूल भाग है। उद्देश्य की सफल प्राप्ति के अथवा प्रयासों की पूर्णता के लिए जो साधना की हम निश्चित मिद्धान्तों के अनुसार चुनना चाहते हैं वहाँ

संगठन है। संगठन उद्देश्य प्राप्ति के लिए किए जाने वाले कार्यों की एक ऐसी योजना की ओर निर्देश करता है जिसे सफल बनाने का यत्न किया जाए एक समूह में निश्चय कर लिया जाए और जिसकी प्राप्ति के लिए वह सामूहिक रूप से प्रयत्नशील है।

संगठन के परम्परागत विचार में मानव सम्बन्धों को स्थान नहीं दिया गया है। परम्परागत दृष्टिकोण के अनुसार संगठन एक ऐसी संरचना व्यवस्था (Structural Arrangement) है जिसके द्वारा एक निर्धारित उद्देश्य के लिए कार्य को विभाजित, व्यवस्थित, परिभाषित और समायोजित किया जाता है। संगठन का निर्माण विशद न्याय की पति के लिए किया जाता है। संगठन कार्य करने का ठोस मात्र है जिसके द्वारा कोई विशिष्ट कार्य सम्पन्न होता है। कार्य के सम्पूर्ण विस्तार का विभाजित करके परस्पर सम्बन्धों का एक ढांचा तैयार कर लिया जाता है जिसके फलस्वरूप एक संगठन की स्थापना हो जाती है। इस प्रकार के विचारों से प्रभावित दृष्टिकोणों में मानव की भूमिका उपेक्षित है। इस बात पर विचार नहीं किया गया है कि संगठन में व्यक्ति क्या योगदान करता है। समकालीन दृष्टिकोण के अनुसार संगठन का वह कोई भी अर्थ ग्रहण है जिसमें मानव सम्बन्धों को स्थान नहीं दिया गया है। संगठन के अर्थ का समकालीन दृष्टिकोण व्यवहारवादियों और समाज मनोवैज्ञानिकों द्वारा प्रभावित है जिसके अनुसार संगठन का कार्य भी सिद्धांत, यत्ति की योजना में कर सकता और यदि करता है तो अर्थ ग्रहण करने पर खतरा मान लेता ही करता है। यदि अर्थवादी मानव अर्थक संगठन में समस्त क्रियाओं का केन्द्र होता है संगठन के कार्य संचालन में महत्त्वपूर्ण योग देता है। संगठन चाटों, रेखाचित्रों या अन्वेषणों का ढांचा मानने के लिए एक सत्कारी मानवीय क्रिया है और संगठन के सम्बन्ध में ऐसा कोई भी विचार या सिद्धांत मानव सम्बन्धों को 'यागे हुए' है यह उन पर विचार नहीं करता अनुचित व्यवहारिक तथा अव्यवस्थित है। कोई भी प्रशासन मोटर के इंजन की भांति किसी यांत्रिक पुर्जों से मिलकर नहीं बनता बल्कि मनुष्यों से मिलकर बनता है और यदि हम एक प्रशासकीय संगठन के मानवीय पक्ष की उपेक्षा करते हैं तो इसका अर्थ प्रशासन के हृदय (Heart of the Administration) की उपेक्षा करना होगा। मिलवर्ड (Milward) ने लिखा भी है कि संगठन अपने आप में कुछ भी नहीं करता, जो कुछ भी करते हैं संगठन के प्रतिपाद्य अर्थ अर्थात् कर्मचारी ही करते हैं।¹

संगठन की अनेक परिभाषाएँ दी गई हैं जिनमें से कुछ इस प्रकार हैं—

संगठन का अर्थ है किसी उद्देश्य की पति के लिए आवश्यक क्रियाओं का निर्धारण करने और उन्हें ऐसे ढंग में क्रमबद्ध करना जो विभिन्न व्यक्तियों को सौंप जा सकें।

—उर्विक

संगठन का आशय 'यक्ति व्यक्ति के बीच तथा बग बग के बीच उन सम्बन्धों की स्थापना से है जो इस प्रकार आयाजित किए जाए कि प्रयोजित काम विभाजन किया जा सकें। —पिण्डर

सामान्य उद्देश्य की प्राप्ति के लिए मानव सहयोग का नाम ही संगठन है। —मने

संगठन उस गति की ओर मकत करना है जो मुख्य कार्यात्मिका तथा संरचना के उसके अधीनस्थों का सीप में कार्यो को सम्पन्न करने के लिए विकसित किया जाता है। —एम माक

संगठन सत्ता का श्रौपचारिक ढांचा है जिसके द्वारा किसी निर्धारित कार्य की प्राप्ति के लिए कार्यो का विभाजन और निर्धारित किया जाता है तथा उनमें समन्वय स्थापित किया जाता है। —लूथर गुलिक

किसी वांछित ध्येय की पूर्ति के लिए आवश्यक मनुष्यी पदार्थों उपकरणों सामग्री काय स्थान तथा अन्य वस्तुओं का ऐसा सम्मिश्रण संगठन कहलाता है जिसमें इन तत्त्वों को व्यवस्थित तथा प्रभावशाली ढंग से समन्वित किया जाता है। —जे विलियम गुज

संगठन कर्मचारियों की वह व्यवस्था है जिसमें प्रत्येक विभिन्न प्रकार के कार्य एवं उत्तरदायित्व समन्वित करते हुए निश्चित योजना की सुचारु रूप से पूर्ण किया जाता है। —जे एम गोस

संगठन परस्पर व्यवहार करने वाले लोगों के बग का ही नाम है।

—साइमन

साइमन (Herbert A Simon) संगठन के समकालीन दृष्टिकोण के सर्वाधिक महत्वपूर्ण प्रतिनिधियों में प्रयुक्ती है। उनका स्पष्ट अभिमत है कि संगठन कार्यकारी सम्बन्ध (Working Relationship) का एक ठोस मान ही नहीं है बल्कि इसमें कुछ अधिक है—यह उन मनुष्यों के बीच पाए जाने वाली सम्बन्धों का योग है जो एक सामूहिक निष्पत्ति सम्पन्न करने के लिए एक साथ कार्य कर रहे हैं। संगठन केवल एक ढांचा नहीं है अपितु उन शक्तियों का प्रयोग करने का प्रभावित करता है जो उसमें काम करते हैं। संगठन अपने सदस्यों के मध्य कार्य विभाजन करके प्रमाणित कार्यवाहियों की स्थापना करके व्यवहार के लिए का उन तक पहुँचा कर सत्ता एवं प्रभाव का व्यवस्था कायम करने पर व्यवहार के स्रोतों का व्यवस्था करके अपने सदस्यों को प्रेरितित करके और उन्हें सिद्धांतों का ज्ञान कराकर उनका (सदस्यों को) प्रभावित करता है। सारभूत रूप में संगठन एक मानव समूह का नाम है जिसके सदस्यों के वैयक्तिक और उत्तरदायित्व स्पष्ट तथा सुनिश्चित होते हैं। कुछ वांछित उद्देश्यों की पूर्ति के लिए एक साथ मिलते हैं जो एक समकालीन निष्पत्ति के दौरान उनमें बीच सम्बन्धों का एक जटिल पारस्परिक सम्बन्ध है।

जाता है। प्रकृति, सञ्चारी प्रयत्न और सामूहिक उद्देश्य सगठन व तीन मुख्य तत्त्व हैं। डिमाक एवं को निगने ने लिखा है कि परस्पर आग्नि भागा वा उचित त्रम दकर एक ऐसी एकीकृत सम्पूर्ण इकाई (A unified whole) बनाना ही सगठन है जिसके द्वारा एक निश्चित प्रयोजन की प्राप्ति के लिए अधिकार सम वय एवं नियंत्रण का प्रयोग किया जा सके। चूंकि अयोयानित भाग भी मनुष्य के ही बन रहते हैं जिन्हें संचालित और अभिप्ररित करना आवश्यक है तथा जिसका कार्य इस तरह समन्वित होना आवश्यक है कि उससे उत्तम का उद्देश्य प्राप्त हो जाए अतः सगठन संरचना तथा मानव जीवन (Structure and Human beings) दोनों की है। वचन ठाँव या संरचना व एवं सगठन को मानने का प्रयत्न करना तथा उसे बनाने वाले मनुष्य से और जिनके द्वारा उसकी गवाए अपित है उनका ध्यान में न लेना पूर्णतः अयथायुक्त बात है।¹

अन्तिम विवेचन में विभिन्न परिभाषाओं से सम्बन्धित वा प्रयोग मुख्यतः इन तथ्यों को स्पष्ट करता है—उस क्रिया का एवं जो प्रशामकीय ढाँचे का रूप नियमित करती है ढाँच व निमाण और डिजाइन के लिए अर्थात् ढाँचे के कार्यक्रम की योजना बनाना तथा उपयुक्त समकारी नियुक्त करना एवं प्रशामकीय ढाँचा तथा सगठन सिद्धान्त का बुनियादी तौर पर मानवीय होना। कुछ परिभाषाएँ सगठन के अर्थ में मानव मध्यम के विचार का संकेत नहीं देतीं जबकि सगठन शब्द में दो बुनियादी शर्तें अंतर्निहित हैं। प्रथम किसी कार्य का किया जाना तथा द्वितीय कार्य को पूरा करने में एक मानव समूह लगा हो तो उसका कार्य विभाजन होना। सगठन का काम है कि वह उन लोगों के साधना तथा अवसरों की सहायता में अभिवृद्धि करे जिनके लिए उसकी (सगठन की) स्थापना हुई है। किसी भी सगठन को परिवर्तनशील और संशोधनशील होना चाहिए अथवा वह विकासशील नहीं रह सकेगा। इसलिए मल्लन ने लिखा है कि कोई भी सगठन, जिसका परिवर्तन रुक गया है मृतप्राय है। सगठन मानव आवश्यकताओं के साथ उत्पन्न होते हैं अतः उनमें आवश्यकतानुसार बदलते हुए मनुष्यों के अनुरूप स्वरूप की तत्त्व होती ही चाहिए।

सगठन की प्रकृति

सगठन की प्रकृति को अधिक स्पष्ट करने के लिए उसकी निम्नलिखित विशेषताओं को ध्यान में रखना आवश्यक है—

१. उद्देश्यपूर्ण प्रकृति—प्रत्येक सगठन की स्थापना कुछ विशय लक्षण अथवा उद्देश्य की पूर्ति के लिए की जाती है। एक समय विशेष में स्थित समस्याएँ अनेक चुनौतियों को जन्म देती हैं जिनका सामना करने के लिए नए नए सगठनों का निर्माण किया जाता है। नए सगठनों का निर्माण प्रायः तभी किया जाता है जबकि उन्नत

चुनौती को सम्भालना अधिक है। अतः साधारणतया महा प्रयत्न किया जाता है कि पहले से विद्यमान साधना गारा ही चुनौती का मुकाबला किया जाए।

१२ परिवर्तनशील प्रकृति—सगठन का रूप परिस्थितियों और आवश्यकताओं के साथ बदलता रहता है। जिस समस्या का समाधान के लिए एक सगठन स्थापित किया जाता है उस समस्या के समाप्त हो जाने पर अलग या समाप्त कर दिया जाता है। जिस समस्याओं की प्रकृति स्थायी महत्त्व की होती है उनसे सम्बंधित सगठन भी स्थायी होते हैं। नमूने के विभिन्न अवस्थाओं में विभिन्न विभाग।

१३ विकासशील प्रकृति—परिस्थितियों के अनुसार सगठन में भी परिवर्तन परिवर्द्धन होता रहता है। यदि ऐसा न किया जाए तो सगठन के निष्पत्ति और निरर्थक बन जाने का भय रहता है। अतः निम्नलिखित है कि जिस सगठन में परिवर्तन हो जाता है वह मरणाशय है। वस्तुतः सगठन एक सक्रिय और विकासशील कार्ग है जिसमें परिस्थितियों के बदलने के साथ आवश्यकताएँ हर कर दिए जाते हैं। मंचारिया के आधारों में हर कर दिया जा सकता है सगठन में नए नए प्रयोग किए जा सकते हैं सगठन की सवार प्रवृत्तियों का आवश्यकतानुसार बदला जाता है। नवीन परिस्थितियों के अनुकूल सगठन के कमचारियों का प्रतिनयन किया जाता है ताकि नए दायित्वों का वहन करने में समर्थ हो सकें।

१४ मानवीय एवं यांत्रिक धारणा—सगठन की प्रकृति के सम्बन्ध में मुख्य रूप से दो धारणाएँ पाई जाती हैं—(क) मानवीय धारणा (Human Approach) एवं (ख) यांत्रिक धारणा (Mechanical Approach)। मानवीय धारणा प्रत्यक्ष मानवीय दृष्टिकोण की भाँति है कि सगठन बनाते समय व्यक्तियों मानवीय अभिप्रायों और औपचारिक सामूहिक कार्य संचालन पर अत्यधिक ध्यान दिया जाए। यांत्रिक दृष्टिकोण के अनुसार सगठन का यह औपचारिक सिद्धान्त है जिस विशेषज्ञों द्वारा ही बनाया जाता है। सगठन का यह दृष्टिकोण सगठन का एक मशीन का भाँति मानता है। जिस प्रकार मशीन की रूपरेखा काई इच्छा नहीं होती और चालक का इच्छानुसार उसे चलना होता है उसी प्रकार सगठन का भी अपनी काई इच्छा नहीं होता वह सगठनकर्ता की इच्छानुसार चलता है। सगठन की मानवीय धारणा का औपचारिक सगठन दृष्टिकोण और यांत्रिक धारणा का औपचारिक सगठन दृष्टिकोण भी कहा जाता है। इन दोनों दृष्टिकोणों पर कुछ विस्तार से वर्णन उपरिष्ठित है अतः इन पर पूर्व में विवरण आगे किया गया है।

सगठन सिद्धांत और दृष्टिकोण

(Organisation Theories and Approaches)

सगठन की अवधारणा के प्रति विभिन्न विद्वानों द्वारा जो विभिन्न सिद्धांत एवं दृष्टिकोण प्रस्तावित किए हैं उनमें अग्रलिखित उल्लेखनीय हैं—

✓ (1) संरचनात्मक-कार्यात्मक दृष्टिकोण (Structural Functional Approach)

अथवा

संगठन का शास्त्रीय सिद्धांत (The Classical Theory of Organisation)

() सामाजिक-मानविक दृष्टिकोण (Socio Psychological Approach)

(3) नौकरशाही विचारधारा या सिद्धांत (Bureaucratic Theory of Organisation)

(4) व्यवहारवाद सिद्धांत (Behavioural Theory)

(5) खेल सिद्धांत (Game Theory)

(6) निश्चय सिद्धान्त (Decision Theory)

(7) सूचना सिद्धांत (Information Theory)

(8) संचार सिद्धांत (Communication Theory)

(9) समूह सिद्धांत (Group Theory)

(10) प्रेरण-दृष्टिकोण (Motivational Approach)

संरचनात्मक-कार्यात्मक दृष्टिकोण

(Structural Functional Approach)

अथवा

शास्त्रीय सिद्धांत

(The Classical Theory of Approach)

संरचनात्मक-कार्यात्मक दृष्टिकोण अथवा उपागम की यांत्रिक दृष्टिकोण (Mechanistic Approach) और संगठन की शास्त्रीय विचारधारा (The Classical Theory of Approach) भी कहा जाता है। यह संगठन का परम्परागत (Traditional) दृष्टिकोण है। हैनरी फोल्ड लघु मुक्ति एन उदिक ज डी मूने ए सी रले मेरी पाकर फोल्ड तथा आर शटन आदि इसके प्रमुख समर्थक हैं। संगठन के संरचनात्मक-कार्यात्मक अथवा परम्परागत या शास्त्रीय दृष्टिकोण के अनुसार संगठन का अर्थ है—एक औपचारिक ढाँचा जिसकी रचना विशेषज्ञों द्वारा स्पष्ट सिद्धांतों, नियमों और उपनियमों के आधार पर की जाती है।

यांत्रिक अथवा शास्त्रीय दृष्टिकोण के समर्थकों के अनुसार संगठन का अर्थ होता है ढाँचे का रूपरेखा तैयार करना। जिस प्रकार एक भवन निर्माणाकर्त्ता भवन बनाना आरम्भ करने से पूर्व तत्सम्बन्धी योजना बनाता है उसी रूपरेखा तैयार करता है तथा इस दिशा में अपना वैज्ञानिक सिद्धांत का उपयोग करता है उसी प्रकार एक वाँव बनाने से पूर्व 'जीनियरी' द्वारा उसका एक स्काच तैयार कर लिया

जाता है। मनुक्त अथ अमेरिका तथा अन्य विकसित देशों के विशेषज्ञों का एक ऐसा वर्ग तैयार होता जा रहा है जो संगठन तैयार करने अथवा उसके पुनर्गठन में विशेष महानता लाना सक्ता है। ये संगठन मंत्री बड़ी सुन्दरता से संगठन योजनाओं का स्वरूप बनाते हैं। वास्तव में इन व्यक्तियों ने अपने अपना व्यवसाय बना लिया है। जब भी किसी व्यक्ति और समुदाय को संगठन बनाने की आवश्यकता होती है तो वह संगठन के इन विशेषज्ञों से परामर्श प्राप्त करता है। संगठन की योजना बनाते हैं कि पश्चात् उसे क्रियावित किया जाता है। संगठन के जितने भी पक्ष हैं उन सब पर उचित व्यक्ति को नियुक्त किया जाता है। संगठन की योजना बनाने के बाद यह स्पष्ट हो जाता है कि कितने व्यक्तियों का क्या क्या नियुक्त किया जाता है।

यह यांत्रिक अथवा प्रारम्भिक दृष्टिकोण कुछ चारों मानकर चलता है। उदाहरण के लिए मन्त्रालय विभाग है कि संगठन के मन्त्रालय अथवा स्पष्ट और मध्यस्थित है। इन सिद्धांतों के आधार पर विशेषज्ञों को संगठन का ऐसा रूप निर्धारित कर दिया है जिनके अनुसार वांछित नदियों को प्राप्त किया जा सके। इस दृष्टिकोण के समर्थकों की दूसरी मान्यता यह है कि व्यक्तियों अथवा कमन्सिग्स को नियुक्त करने से पहले यह आवश्यक है कि संगठन की योजना बना ली जाए। योजना बनाते समय यह ध्यान रखना पड़ता है कि मुख्य बात संगठन का रूप एवं उसका ढांचा तथा संगठन में कार्य करने वाले व्यक्ति योग्य हैं। जब संगठन का रूप निर्धारित हो जाएगा तो उसमें काम करने वाले व्यक्ति भी आसानी से मिल सकते हैं और कमचारियों का चुनाव करते समय सर्व्व यों ध्यान रखना चाहिए कि क्या वह संगठन की आवश्यकताओं का अनुरूप है। यदि ऐसा नहीं किया गया तो वह संगठन अधिक मर्यादापूर्वक कार्य नहीं कर पाएगा।

कमचारी प्राप्त करना का एक ठोस कार्य नहीं है। इस भी कमचारी हम चाहें हमको मिले मन्त्रालय है कि संगठन का रूप निर्धारण करने में विशेषज्ञों की पूर्ति भी एक बड़ा प्रश्न है। संगठन के सिद्धांतों में अथवा चर्चित तथा उल्लेखित है। यदि हमने कमचारियों का ध्यान में रखकर संगठन बनाया तो यह स्वाभाविक है कि उन सिद्धांतों के प्रति पूरा ध्यान न दिया जाएगा तो संगठन की विशेषताएं मानी जाती हैं। संक्षेप में संगठन का यांत्रिक दृष्टिकोण संगठन का एक मशीन मानना है। जिस प्रकार एक मशीन का संचालन एक छद्म द्वारा किया जाता है तथा उसका निमाण भी एक विशेषज्ञ इच्छा पर अवलम्बित रहता है ठीक उसी प्रकार संगठन की रचना भी इच्छा पर आधारित रहती है। जिस प्रकार एक मशीन में दान रहते हैं उसी प्रकार संगठन में कमचारी वर्ग रहता है। एवं भी ह्यूबर्ट के अनुसार यह संरचना में स्थापित मध्यम या का औपचारिक रूप है जो कानून और उच्च प्रबंधन पर आधारित रहता है। जो कार्य

किया जाना है। य उक्तकी प्रवृत्ति एवं मात्रा पर आधारित रहता है तथा कार्य कुशलता की स्थापना के लिए अनुप्य एवं वस्तुआ का अधिक प्रभावशाली उपयोग करता है। उत्तराधिकार की आवश्यकता नारा भी यह निर्धारित रहता है। शक्ति नारा इस संगठन की स्थापना एवं समया समया किया जाता है। उसे रचाचित्र नारा मकित किया जाना है। यद्यपि य अनन शयन सीमित भी है। मन्ता है। गामा प रूप म यत् कार्य सम्बन्धों की मुख्य समष्टि है। एवं अ य विचारक के अनुसार संगठन का यह दृष्टिकोण भाठन को उस एजीनियर से पूर्ण प्रभावित मानता है जो वनानिक शुद्धता पर अधिक ध्यान देना है रचा तो ताकिव आधार पर करता रहता है तथा उमकी यत् नारा नोनी है कि संगठन द्वारा उठाया जाने वाला प्रत्येक काम सर्वोत्तम होना चाहिए। उसके अतिरिक्त वह संगठन के विभिन्न भागों को सम्पूर्ण चर्चा में मिलाया चाहता है। उस प्रकार के संगठन की सबसे मुख्य विशेषता य मानी जाती है कि इनमें उन कार्यों पर अधिक बल दिया जाता है जिनसे आशा की जाती है कि संगठन कुशल एवं प्रभावशाली बन सकेगा। संगठन के स बंधन म एवंपूर्ण विषय यह है कि सही प्रतियों को सही स्थान पर लगाया जाय।

संगठन व यक्ति दोनों का मेल तब का मूल्यांकन करते समय यह विचारधारा जिम विषय पर जोर डालती है वह है संगठन क्या कि यदि हम संगठन का अनावश्यक व्ययवा बम भर-बूझ मानकर बचन मनुष्य को ही सब कुछ मान बैठें तो हम यक्तियों की स्थिति बनाने पर क्या जोर देते हैं ? संगठन को अधिक भूल ताब न मानते पर हम चाटिए कि यक्तियाँ न। उनका योग्यता एवं सामर्थ्य के अनुसार स्वयं की स्थिति बनाने के लिए छोड़ दें। ऐसा होने पर हम किसी यक्ति का उच्च अधिपति बचन तभी मानते जब वह अपनी रचनात्मक यक्तियाँ द्वारा योग्यता प्रदर्शित कर दे अर्थात् को भी यक्ति बास के रूप में निपुण नही किया जा सकता। सक अतिरिक्त यदि हम किसी यक्ति को सत्ता सौंप रहे हैं तथा उसकी यक्तिगत यों यताओं का प्रदर्शित होन से पूर्व ही उस कुछ पर सकन की सामर्थ्य से रह है तो यह भी देखना होगा कि दूसरे लोग का साथ उसका सम्बन्ध किस प्रकार रहगा। इन सभी समस्याओं पर प्रश्ना के सम्बन्ध में मुख्य बात यह है कि यक्ति की तुलना में संगठन अधिक महत्त्वपूर्ण है। इसका मतलब व दो कारण हैं—प्रथम हमारे समाज के अधिकांश यक्ति अपने जीवन की युवावस्था को संगठनों में पनीत करते हैं। ऐसी स्थिति में संगठन का महत्त्व बन वाला वह यात्रिक दृष्टिगत ऐसा वातावरण प्रदान करता है जिसमें प्रत्येक यक्ति अपने गुणों एवं आदतों को ढाल सकता है उनका विकास कर सकता है। संगठन का महत्त्व का

संगठन शरारत यह है कि इसका जरा जरा योग उत्तरदायित्वपूर्ण स्थिति में है उनको एक ऐसा साधन प्राप्त हो जाता है जिसके जरा दूसरा पर अपनी शक्ति एवं प्रभाव का प्रयोग कर सकें हैं। हम किसी भी कार्यकारिणी के स्वरूप एवं सामर्थ्य के बारे में तब तक नहीं जान सकते जब तक उस संगठन की जानकारी न कर लें जिसमें उस कार्य करना है। दूसरे व्यक्तियों के साथ वह क्या व्यवहार करेगा तथा उनका उन पर क्या प्रभाव रहेगा यह उस बात पर निर्भर करता है कि उस संगठन में उसकी स्थिति क्या है।

सार यह है कि यांत्रिक अथवा प्रचलनात्मक कार्यात्मक दृष्टिकोण में मनुष्यों की अपेक्षा कार्यों पर अधिक ध्यान दिया जाता है। यह दृष्टिकोण में अवयवत्तिक है जिसमें दक्षता पर अत्यधिक ध्यान दिया जाता है। इस अवधारणा के मुख्य लक्षण हैं—अवयवत्तिकता, लचीलापन, कार्य विभाजन, पद सापान एवं दक्षता।

हम ही में यंत्रवादी दृष्टिकोण की बड़ी मानाचना हो रही है प्रथम आलोचक यह बताया जाता है कि 'नम मानवीय तत्त्व की उपेक्षा की गई है' जबकि किसी भी संगठन की वास्तविक प्रवृत्ति को हम केवल यांत्रिक ढाँचे के अध्ययन मात्र से नहीं समझ सकते बल्कि उसके लिए हमें संगठन में कार्यरत लोगों की मनावृत्ति उनके व्यवहार के स्वप्न उनके चरित्र उनकी अभिरुचियाँ और शक्तिक योग्यताओं आदि की जानकारी प्राप्त करनी होती है। यदि ऐसा नहीं किया जाता तो एम्प्लॉयमेंट एवं प्रवर्तन के अनुसार संगठन का ढाँचा (Structure) बनाने के बिना केवल दैनिक कार्य की परिपाटी नियमावली अनुदेशों (Instructions) अथवा शास्त्रों का समूह मान ही बनकर रह जाएगा। दूसरी आलोचना यह की जाती है कि यंत्रवादी दृष्टिकोण इस तथ्य की उपेक्षा करता है कि मनुष्य संगठन के लिए नहीं है बल्कि संगठन मनुष्य के लिए है तथा मनुष्य और मशीन के पुर्जों का स्थिति एक ही नहीं है।

हैनरी फोयल 'नगर गुलिक तथा एल उर्विक' के विचार

संगठन के साम्बोय दृष्टिकोण — प्रमुख समझका में हैनरी फोयल 'नगर गुलिक' तथा एल उर्विक अग्रणी हैं। यह उपर्युक्त हामा कि हम एक विचारों का सार मूल प्रस्तुत करें।

हैनरी फोयल (1841-1925) की पुस्तक सामान्य और औद्योगिक प्रशासन (General and Industrial Administration) अपने क्षेत्र में पाश्चात्त्य और आधुनिक रचना है जिसका यूरोप और विशेषकर ब्रिटिश अमेरिका दोनों में काफी प्रभाव — विचारों पर किसी अन्य ग्रंथ की तुलना में सम्भव अधिक प्रभाव है। हैनरी फोयल एक अवधारणात्मक एवं अनुभवशील विचारवादी था जिसने संगठन की सभी विधाओं का 5 मूल्यांकन विभाजित किया है—तकनीकी (Technical) व्यापारिक (Commercial) वित्तीय (Financial) सुरक्षात्मक (Security)

गणना (Accounting) एवं प्रबंधकीय (Managerial)। हैनरी फॉल के अनुसार प्रशासन अथवा प्रबंध के पाँच तत्त्व होते हैं—नियोजन (Planning) संगठन (Organisation) आदेश (Command) समन्वय (Co-ordination) एवं नियंत्रण (Control)। हैनरी फॉल ने संगठन के निम्नलिखित 14 सिद्धांतों का उल्लेख किया है जो प्रबंध जगत को उनकी महान् दान है—

- (1) काम का विभाजन (Division of Work)
- (2) अधिकार एवं उत्तराधिकार (Authority and Responsibility)
- (3) अनुशासन (Discipline)
- (4) आदेश की एकता (Unity of Command)
- (5) निर्देश की एकरूपता (Unity of Direction)
- (6) व्यक्तिगत हित को दुनियाँ में सामान्य हित से महत्व (Subordination of Individual Interest to General Interest)
- (7) पारिश्रमिक (Remuneration)
- (8) केंद्रीकरण (Centralisation)
- (9) स्तर शृंखला (Scalar Chain)
- (10) व्यवस्था (Order)
- (11) समता (Equity)
- (12) कर्मचारियों के पदों की स्थिरता (Stability of Tenure of Personnel)
- (13) प्रारम्भ (Initiative)
- (14) सहयोग की भावना (Esprit de Corps)

हैनरी फॉल ने संगठन अथवा प्रशासन या प्रबंध के इन सिद्धांतों को सावभौमिक माना है। प्रत्येक क्षेत्र में सिद्धांतों का लागू किया जा सकता है।

संगठन के शास्त्रीय सिद्धांत अथवा सिद्धांतों या विचारधारा का अध्ययन प्रायः विश्लेषण लखर गुनिक तथा एन. उर्विक द्वारा 1937 में सम्पादित प्रशासन विज्ञान पर लेख (Papers on the Science of Administration) में किया गया है। एन. उर्विक की प्रख्यात पुस्तक प्रशासन के तत्त्व (The Elements of Administration) में भी संगठन के इस परम्परागत दृष्टिकोण पर विस्तार से विचार प्रकट किए गए हैं। लखर गुनिक ने संगठन के सिद्धांतों को पोस्टकोड (POSDCORB) नाम से सप्रतीत किया है। गुनिक के अनुसार पोस्टकोड शब्द उन अक्षरों से बना है जो उन कार्यों का उल्लेख करते हैं—नियोजन (Planning) संगठन बनाना (Organising) कर्मचारियों को नियुक्ति करना (Staffing) निर्देशन (Directing) समन्वय (Co-ordinating) प्रतिवेदन या रिपोर्ट तैयार करना (Reporting) और बजट तैयार करना या वित्तीय प्रशासन (Budgeting)।

जसा कि हम लोक प्रशासन की परिभाषा के सन्दर्भ में बता चुके हैं कि पास्टकोव विचार वग की भावना है कि योजना संगठन कमचारिया का निर्देशन कार्यो का समायोजन तथा नियंत्रण रिपोर्ट बजट की तयारी आदि के मौलिक बातें हैं। जिनका ज्ञान किसी भी प्रशासक के लिए अनिवार्य है और यदि पोस्टकोव की इन प्रक्रियाओं का मौलिक ज्ञान किसी व्यक्ति को है तो वह सभी प्रकार के संगठनों में किसी भी प्रकार के क्षेत्र का प्रशासन चला सकता है। ये प्रक्रियाएँ अथवा प्रविधियाँ प्रशासन अर्थात् प्रबंध के समस्त क्षेत्रों पर समान रूप से लागू होती हैं। यह दृष्टिकोण लोक प्रशासन को एक विशिष्ट तकनीकी ज्ञान मानता है और इस दृष्टि से प्राक्वेन तथा पत्रिक एडमिनिस्ट्रेशन के अन्तर को क्षेत्रीय न मानकर पद्धतीय मानता है। पोस्टकोव का ही लोक प्रशासन का क्षेत्र मानने वाले नथर गुनिक का "स बा" पर आग्रह है कि लोक प्रशासन एक विशेष प्रकार का ज्ञान है जिन एक विज्ञान की तरह पढ़ा जाना चाहिए। आज इसी विशिष्टीकृत ज्ञान के विचार को नथर "वैषम्य विज्ञान (Managerial Science) आगे बढ़ रहा है। पोस्टकोव प्रक्रियाओं को प्रशासन का अनिवार्य मूल बिन्दु मानता है तथा अमेरिका में प्रशासन सम्बन्ध या अध्ययन में एक पीढ़ी से भी अधिक समय से यह विचार विशेष प्रभावशाली रहा है।

आलोचना के अनुसार संगठन की शास्त्रीय अथवा यांत्रिक विचारधारा बहुत ही सकील है और जिसे सिद्धान्तों की रसक द्वारा चर्चा की गई है। यह कहते हैं मान है उनसे न तो लोक प्रशासन के अर्थ और क्षेत्र का पूरा बोध होता है और न ही लोक प्रशासकों के माग दर्शन की दृष्टि से उनका महत्त्व है। इन क्रियाओं के बावजूद प्रशासन के क्षेत्र में शास्त्रीय विचारधारा के योगदान की उपेक्षा नहीं की जा सकती। शास्त्रीय दृष्टिकोण ने उत्पादन-वृद्धि में विवेकपूर्ण भूमिका निभाई है। इस दृष्टिकोण ने ही सर्वप्रथम इस बात पर बल दिया कि प्रशासन को एक स्वतंत्र क्रिया मानकर उसका वैज्ञानिक अध्ययन किया जाना चाहिए। सर्वप्रथम इस दृष्टिकोण ने ही प्रशासन के क्षेत्र में व्यवधारणाओं और शान्ति पर बल दिया जो इस क्षेत्र में परिवर्ती शोध का आधार बनी। शास्त्रीय दृष्टिकोण की क्रिया ने संगठन तथा उनके प्रवर्तन के भावी शोध को प्रेरणा प्रदान की। इस प्रकार यह दृष्टिकोण संगठन की विचारधाराओं के विकास में मूल का महत्वपूर्ण पथ सिद्ध हुआ।

(2) सामाजिक मनोवैज्ञानिक दृष्टिकोण

(Social Psychological Approach)

सामाजिक मनोवैज्ञानिक दृष्टिकोण का मानवतावादी दृष्टिकोण (Humanistic Approach) भी कहा जाता है। सरचनात्मक प्रकाशनात्मक दृष्टिकोण की तुलना में यह मानवतावादी दृष्टिकोण अपेक्षाकृत अधिक नवीन

अवधारणा है जिसे अमेरिका में इसी शताब्दी के तीसरे दशक में प्रतिपादित किया गया है। इसके प्रमुख प्रवर्तक हैं—एल्टन मयो (Elton Mayo) और उनके सहयोगीगण। इन लोगों ने वेस्टन इलेक्ट्रिक कम्पनी के हॉथॉर्न मय प्लांट (Hawthorne Plant) के सम्बन्ध में अग्रगामी (Pioneering) प्रयोग किए। जिन्होंने पलस्वरूप हम विचारधारा अथवा दृष्टिकोण को प्राप्त करने में सहायता दी। सामाजिक मनोवैज्ञानिक अथवा मानवतावादी दृष्टिकोण के अनुसार सगठन व्यक्तियों का एक ऐसा समूह है जिसमें व्यक्ति परस्पर इस प्रकार सम्बन्धित रहते हैं कि प्रत्येक का व्यवहार सामाजिक लक्ष्य की प्राप्ति में सहयोग प्रदान करता है। जब कुछ व्यक्ति दीक्षकान्त तब मिलकर काम करते हैं तो उनमें भावनात्मक और व्यक्तिगत (Subjective and Personal) सम्बन्ध विकसित हो जाते हैं जो औपचारिक सम्बन्धों से भिन्न होते हैं अथवा उनके विपरीत भी हो सकते हैं। वास्तविक व्यवहार में सगठन का अर्थ ही इस प्रकार से व्यवहार करता है क्योंकि किसी भी सगठनकर्ता को मानवीय तत्त्व इच्छानुसार प्राप्त नहीं हो पाता। वे व्यक्तियों के व्यवहार उनकी आदतों और योग्यताओं की आवश्यकता के अनुसार नहीं बदल सकता। वह तो केवल उपलब्ध मानव-तत्त्व का अधिकतम ही प्रयोग कर सकता है।

मानवतावादी अवधारणा अनुपेक्षा मानवीय अभिव्यक्तियों और औपचारिक सामूहिक कार्यसंरचना पर बहुत अधिक बल देती है। इस दृष्टिकोण का अर्थ है कि सगठन के रूप पर विचार करते समय मदद यह ध्यान रखना चाहिए कि यह कार्य जहाँ वस्तु नहीं है बल्कि नियोजित। एक सज्ज व्यक्तियों का समूह है। इस सम्बन्ध में मैरीथॉर्नस बजर के शब्दों में उल्लेखनीय है कि मानवीय समस्याओं को मानवीय उपकरणों से मानवीय आधार सामग्री के रूप में सज्जमान का प्रयास करते हैं। यहाँ मेरी एक मापदण्ड भी धारणा है कि मानवीय समस्या को मानवीय समाधान का ही आवश्यकता पानी है। जब हम किसी समस्या को देखें तो सबसेप्रथम हम यह जानना चाहेंगे कि क्या वह मानवीय समस्या है और यह जानने के बाद हम उससे साथ मानवीय व्यवहार करना सीखना चाहिए। मानवीय समस्या का मानवीय समाधान पाने के लिए मानवीय आधार सामग्री तथा मानवीय उपकरणों की ही जरूरत होती है।¹ इस विचार प्रणाली का एक अन्य समर्थक हेनरी फेयो (Henri Fayol) के शब्दों में यदि हम मानव तत्त्व को मिला दें तो एक सगठन की स्थापना बहुत आसान काम बन जाएगा। यदि किसी व्यक्ति के पास आवश्यक पूँजी है तथा वह प्रचलित व्यवहार का थोड़ा विचार रखता है तो वह सगठन बनाता होगा कि तु हम व्यक्तियों का समूह में विभाजित करने तथा उनकी काम देने मात्र में ही एक प्रभावशाली सगठन नहीं बना सकते। हम यह भी

जानना चाहिए कि संगठन को विषय की आवश्यकताओं के अनुरूप किस प्रकार ढाला जा सकता है तथा आवश्यक व्यक्तियों को किस प्रकार प्राप्त किया जा सकता है और प्रत्येक का उस स्थान पर कम रखा जा सकता है जहाँ वह अधिक से अधिक सेवा कर सकें।

संगठन के प्रति मानवीय दृष्टिकोण रखने वाला का मत है कि संगठन का औपचारिक रूप उसकी वास्तविक प्रकृति को स्पष्ट नहीं कर सकता। संगठन में औपचारिक रूप से जो सम्बंध स्थापित होते हैं तथा जो व्यवहार होता है उनका कारण संगठन के रूप पर नातिकारी प्रभाव पड़ता है। यह प्रभाव उस प्रभाव की तुलना में अधिक गम्भीर अधिक स्थायी तथा अधिक वास्तविक होता है जो औपचारिकताओं के निबन्धन पर पड़ सकता था। संगठन में कार्य करने वाले व्यक्ति मानव होने के नाते अनेक बाहरी तत्वों से प्रभावित रहते हैं और इसीलिए संगठन के नियमों का पालन इन विभिन्न प्रभावों के सम्मेलन में ही किया जाता है। अतः इन विचारों को का कहना है कि संगठन का विभिन्न समस्याओं का अध्ययन करने तथा उनका सम ध्यान करने के लिए यह आवश्यक है कि व्यक्ति की बहुमुखी प्रकृति का अच्छी तरह समझ लिया जाए। एल डी ह्यूग्स का विचार है कि संगठन का मानवतावादी दृष्टिकोण उन कार्य सम्बंधों की एक समष्टि है जो दीर्घकाल तक साथ साथ काम करने वाले मनुष्यों की आपसी अंतर्क्रियाओं द्वारा उत्पन्न हो जाते हैं।¹

वास्तव में संगठन के प्रति ये दोनों ही दृष्टिकोण (प्राक्त्रिक एवं मानवतावादी) एकांगी तथा अग्रगण्य हैं। दोनों के द्वारा उनके मूल के समर्थन में तथा विरोधी की अनुपयोगिता के विषय में जा तक लिए जाते हैं व प्रतिशयोक्तिपूर्ण हैं। संगठन के प्रति एक सही दृष्टिकोण इन दोनों के संतुलन द्वारा प्राप्त किया जा सकता है अर्थात् संगठन बनाते समय हम न तो उसके रूप एवं ढाँच की सी अवहेलना कर सकते हैं और न ही हम मानवीय तत्व का गौण मान सकते हैं। उन उर्विक्त में उस समस्या पर विचार करते हुए एक संतुलित दृष्टिकोण अपनाया है। उनका कहना है कि मानव तत्व द्वारा जो सीमाएँ निर्धारित की गई हैं उनको बढ़ा चला कर नहीं कहना चाहिए। संगठनकता का चाहिए कि एक सफल पृष्ठ पर अपने वांछित नक्ष्य की प्राप्ति के लिए आदेश योजना के वह आग बट्टा हो न। सकता। यदि बरखा तो गिर जाएगा अथवा रुक जाएगा। योजना में जहाँ कहीं सी आवश्यकता। वहाँ व्यक्तियों के अनुसार समायोजन कर दिया जाए। यदि योजना न बनाई गई तो समायोजन की समस्या अधिक दुष्ट बन जाएगी। यदि पुराने व्यक्ति सेवा निवृत्त हो जाते हैं तथा उनका पत्र चाली हाता होता है वह योजना के अनुसार भरा जाना

चाहिए। उर्विक (Urwick) का मत है कि जिना डिजाइन प्रबंध योजना के संगठन बनाते समय ही नहीं बरन् उसकी प्रतिदिन के कार्यों में भी रहता है। संगठन निर्णयी अप्रत्ययी एवं प्रचयायकुशल (Cruel Wasteful and Inefficient) बन जाता है।

संयोजित दृष्टिकोण द्वारा दोनों एकांगी मतों के दोषों का निवारण हो जाता है। यदि हम समय एवं आवश्यकता के अनुसार योजना में परिवर्तन करने की निष्ठा रखते हैं तो संगठन बनाने में पूर्व योजना बनाने में कहीं कुराव नहीं है क्योंकि आवश्यक समयभोग तो करना ही होगा। कोई भी प्रशासकीय संगठन एक मशीन की भाँति पूर्व निश्चित मार्ग पर नहीं चल सकता। मानव तत्व का प्रभाव बढत संगठन बनाते समय ही नहीं बरन् उसकी प्रतिदिन के कार्यों में भी रहता है। संगठन बन जाने के बाद उसके व्यवहार पर भी नवीय तत्व बहुत प्रभाव डालता है।

✓ (3) नौकरशाही विचारधारा या सिद्धांत (Bureaucratic Theory of Organisation)

नौकरशाही शब्द अस्पष्ट और अनेकायक है तथापि प्रशासन के क्षेत्र में इसका प्रयोग सामान्यतः दो अर्थों में किया जाता है—प्रथम प्रशासन के कार्य और पद्धतियों की संरचना के लिए एवं द्वितीय प्रशासकीय अधिकारियों के समूह के लिए। नौकरशाही का मान्यता में नौकरशाही जितना सुपरिचित और सामान्य प्रयोग में आने वाला शब्द है उतना ही यह वर्तमान प्रावधानपूर्ण और अप्रिय भी है। सामान्यतः इस शब्द का प्रयोग प्रशासकीय व्यवस्था तथा अधिकारियों द्वारा शक्ति के अनुचित प्रयोग के लिए किया जाता है। नौकरशाही का अप्रती परोक्षवादी शब्द यूरोक्रेसी फ्रेंच भाषा के व्यूरो शब्द से लिया गया है जिसका अर्थ एक विभागीय उपसम्भाग अथवा विभाग में है। सर्वप्रथम यूरोक्रेसी शब्दान् नौकरशाही शब्द का प्रयोग फ्रेंच अर्थशास्त्री विन्सेंट डी गौर्नो (Vincent de Gournay 1712-1759) द्वारा किया गया था और फ्रेंच अर्थशास्त्री मारा 1798 में प्रकाशित शब्दकोष में इसका अर्थ बताते हुए कहा गया—शासकीय कार्यालयों के अध्यक्षता एवं कमचारियों की शक्ति और प्रभाव। कालान्तर में राज्य के बढ़ते हुए हस्तक्षेप की परिस्थितियों में यूरोपीय विद्वानों द्वारा इस शब्द का प्रापक प्रयोग किया गया। व्यूरोक्रेसी शब्द की व्यवस्थित व्याख्या 1895 में गिटानो मास्का (Gaetano Mosca) ने अपनी रचना एलामेन्टी डी सायेंजा पोलिटिका (Elementi di Scienza Politica) में की जिसका अनुवाद रूलिंग क्लास (The Ruling Class) के नाम से 1939 में प्रकाशित हुआ। इसमें उसके ने नौकरशाही को उन सभी राजनीतिक प्रणालियों के प्रशासन के लिए आवश्यक बताया जिन्हें या तो सामंतवादी या नौकरशाही व्यवस्था में वर्गीकृत किया जाए।

नौकरशाही की अवधारणा का आधुनिक संस्करण का विकास होता गया और मैक्स वेबर (Max Weber 1864-1920) ने नौकरशाही समाजशास्त्रीय

अध्ययन करते हुए उस शब्द को विभिन्न अर्थों से मुक्त किया और उस बात पर ध्यान दिया कि किसी संगठन के उद्देश्य अथवा लक्ष्य की उचित प्राप्ति के लिए नौकरशाही अनिवार्य है। मैक्स वेबर ने नौकरशाही को प्रशासन की एक तक संगत और विवक्षित (Rational) व्यवस्था मानते हुए इस आदर्श प्रकार या रूप (Ideal Type) बताया। आदर्श प्रकार वही है जिसके लिए संगठन प्रयत्नशील है। नौकरशाही के आदर्श प्रकार या रूप की अतिपर्यवृत्ति विशिष्टता का कारण मैक्स वेबर ने किया और साथ ही यह मत भी प्रकट किया कि यदि किसी संगठन में ये विशिष्टताएँ उपलब्ध न हों तो यह आदर्श रूप का दोषी न हो। वेबर उस बात का प्रतीक है कि संगठन का उत्पन्न हो अर्थात् तब नौकरशाहीकरण (Bureaucratization) नहीं हो सके है। मैक्स वेबर के अनुसार नौकरशाही के आदर्श प्रकार या रूप की निम्नलिखित मुख्य विशेषताएँ हैं—

(1) नौकरशाही के बीच कार्य का स्पष्ट वितरण किया जाता है और प्रत्येक नौकरशाही को अपना कार्य उचित रूप से सम्पन्न करने के लिए उत्तरदायी बनाया जाता है।

(2) पदों में स्पष्ट पद-सोपान होता है और तदनुसार प्रत्येक अधीनस्थ कार्यालय एवं नौकरशाही उच्चतर कार्यालय एवं नौकरशाही के नियन्त्रण में रहता है।

(3) नौकरशाही व्यक्तिगत रूप में स्वतन्त्र होते हैं। वे केवल अपने पद से सम्बन्धित अवयवों के कर्तव्य का सम्पादन करते हैं।

(4) नौकरशाही संगठन में तकनीकी नियमों अथवा नामों के आधार पर कार्यालय की समूची कार्यवाही का नियमन किया जाता है।

(5) प्रत्येक कार्यालय के कार्य स्पष्ट रूप से परिभाषित होते हैं ताकि कोई भी कार्य में हस्तक्षेप न करे।

(6) अधिकारीगण अनुवर्गीय आधार पर नियुक्त किए जाते हैं।

(7) संगठन के नौकरशाही निर्वाचित नहीं होते बल्कि पद-सम्बन्धी योग्यता के आधार पर उनका चयन किया जाता है। योग्यता परीक्षाओं द्वारा उनकी तकनीकी योग्यता जांचने और आवश्यक प्रशिक्षण सम्बन्धी प्रमाणों पर दखन के बाद उनकी नियुक्ति की जाती है।

(8) नौकरशाही को नकद वेतन दिया जाता है और सामान्यतः पेंशन का अधिकार होता है। पदसोपान तब ही पद की स्थिति के अनुरूप उनका वेतनमान निर्धारित किया जाता है। पदाधिकारी अपने पद से त्याग पत्र दे सकता है और कुछ विशेष परिस्थितियों में उसकी सेवाएँ समाप्त भी की जा सकती हैं।

(9) पदाधिकारी का पद ही उसका मुख्य तथा एकमात्र व्यवसाय होता है।

(10) प्रत्येक कर्मचारी अपने पद को आजीवन बना बना है और परिष्कृत या योग्यता के आधार पर उसकी पदोन्नति होती रहती है।

(11) पदाधिकारी न तो अपने पद और उनके सौतेले का दुरुपयोग करता है।

(12) कर्मचारियों पर एकीकृत नियंत्रण होता है और यह प्रशासन प्रणाली के अधीन होता है।

उपयुक्त विशेषताएँ मेक्स वेबर की आदर्श बिगुड और विवरपूर्ण नौकरशाही के लक्षण हैं। मेक्स वेबर के अनुसार इन विशेषताओं का कारण ही नौकरशाही का संगठन का सर्वाधिक सत्तापन्न रूप या प्रकार स्वीकार किया जाना चाहिए तथापि अपनी मान्य विशुद्धता में नौकरशाही का यह आदर्श रूप यद्यपि जगत् में कभी उपलब्ध नहीं होता।

नौकरशाही की आधुनिक व्यवधारणा का प्रस्तुतीकरण मुख्यतः संरचनात्मक (Structural) तथा कार्यमय (Functional) दो दृष्टियों से किया गया है। संरचनात्मक दृष्टि में नौकरशाही का एक ऐसी प्रशासनिक व्यवस्था माना गया है जिसमें पदमापा विभागीकरण कार्यकर्ता आदि विशेषताएँ पाई जाती हैं। कतिपय विद्वानों के कथन इस दृष्टि से उत्पत्तीय हैं। कार्ल फ्रीडरिक (Carl Friedrich) ने लिखा है कि नौकरशाही उन लोगों के पदसोपान कार्यों के विभागीकरण तथा उच्चस्तरीय क्षमता से युक्त संगठन है जिन्होंने अपने पर कार्य करने के लिए प्रशिक्षित किया गया है।¹ एक अन्य विचारक विक्टर थॉमसन (Victor Thompson) के मतानुसार नौकरशाही संगठन में अत्यधिक स्पष्ट श्रम विभाजन द्वारा पर्याप्त स्पष्ट सत्ता का पदसोपान होता है। फर्गिसन के शब्दों में नौकरशाही एक राजनीतिक श्रमिक की सत्ता के अधीन मान्यता का पदसोपान है।² फरेल हेडी का विचार है कि नौकरशाही का देखने का सर्वाधिक उपयोगी तरीका यह है कि उसे कुछ संरचनात्मक विशेषताओं के रूप में देखा जाए। आज विश्व के प्रायः सभी देशों की लोक सेवा में नौकरशाही के सभी भावदेश प्राप्त करने की चेष्टा की जाती है।

कार्यमय दृष्टि से नौकरशाही का अध्ययन सामान्य सामाजिक व्यवस्था की अन्य उप-व्यवस्थाओं पर पड़ने वाले नौकरशाही व्यवहार के प्रभाव का अध्ययन है। स्वयं नौकरशाही भी इस सामान्य सामाजिक व्यवस्था का एक भाग होती

1 C. F. R. d. k. Man and H. Gove m. t. pp. 469-70

2 V. c. l. e. Th. mps. n. Moder. Orga. s. t. n. pp. 3-4

3 F. d. ggs. B. e. u. i. c. P. l. t. C. mpa. a. i. v. P. spect. e. J. o. l. i. of C. mpa. r. a. t. v. e. Ad. n. i. s. t. r. a. t. i. o. n. 1969 p. 10

ह। माइकेल क्रोजियर (Michel Crozier) के मतानुसार नौकरशाही व्यवहार में घीमापन प्रक्रिया की चटिन्ता रूटीन प्रकृति और प्रशासनिक संगठन के सदस्यों अथवा सेवित व्यक्तियों के लिए कुण्ठाजनक वातावरण आदि बार्ते शामिल की जाती हैं। प्रा हेरन्ग आइसकी ने नौकरशाही एवं ऐसी प्रशासनिक व्यवस्था को माना है जिसमें प्रवृत्त कार्य के लिए उच्छ्रिता नियमों के लिए उच्छ्रिता का बलिदान नित्य होने में देरी और नवीन प्रयोगों का अवरोध रूटिन्ता की दृष्टिकोण आदि बार्ते प्रभावशाली रहती हैं।¹ पाउल तथा मयर की मायता है कि नौकरशाही संगठन में विशेषीकरण सत्ता का पदसोपान नियमों की व्यवस्था और निर्व्यक्तित्व की विशेषताएँ पायी जाती हैं। एफ एम माक्स ने पदसोपान क्षेत्राधिकार विशेषीकरण यावसायिक प्रशिक्षण निश्चित बतन एवं स्वायित्व को नौकरशाही संगठन की विपत्ताएँ स्वीकार किया है।²

(4) व्यवहार सिद्धांत

(Behavioural Theory)

यस सिद्धांत के अनुसार किसी भी संगठन का सबसे औपचारिक ज्ञान ही पर्याप्त नहीं है बल्कि संगठन के वास्तविक व्यवहार का ज्ञान भी अपेक्षित है। यह आवश्यक नहीं है कि संगठन का औपचारिक ढांचा यावहारिक पक्ष से भिन्न अथवा विपरीत हो क्योंकि ऐसा कहा जाता है कि दोनों के बीच एकरूपता रहेगी। फिर भी ऐसे अवसर प्रायः आ जाते हैं जब संगठन का यावहारिक रूप उसके औपचारिक ढांचे से अधिक आगे बढ़ जाता है।

(5) जीडा सिद्धांत

(Game Theory)

इस सिद्धांत के प्रतिपादकों में वॉन न्यूमन (Von Neumann) तथा मॉर्गेन्स्टीन (Morgenstern) मुख्य हैं। जीडा सिद्धान्त के अनुसार खेल की ही भांति संगठन के भी नियम उपनियम अथवा सिद्धांत दृष्टा करत हैं। जीडा सिद्धांत की प्रथम मायता यह है कि भविष्य के सम्भावित व्यवहार का प्रतिनिधि बनकर बाना विचार एक वृक्ष की भांति होता है जिसमें अंतरय गणनाएँ होती हैं। प्रत्येक व्यक्ति को स्वतंत्रता रहती है कि वह उचित मात्रा को ग्रहण करे। यह मायता बसे आज के खेल सिद्धांत से भी पुराना है। सन् 1893 के प्रकाशना में भी इसका उल्लेख है। अधिकांश शतरंज के विज्ञानी तथा चूरा के भूत मुलया में जीडाने वाले मनावनानिक इस मायता से परिचिन हैं। दूसरे इस सिद्धांत

1 H J Lasky, Bur n cracy Ency lopaed a f Soc l Sciences III
70

2 F Marx op cit p 22

की मांगता है कि जब व्यक्ति के सामने कुछ विकल्पों में से एक चुनने का प्रश्न आता है तो वह उस चुनता है जिससे अधिक से अधिक प्रतिफल प्राप्त कर सके। इस चुनाव को बौद्धिक चुनाव कहते हैं। इस मायता का भी एक लम्बा इतिहास है। प्रसिद्ध तर्कशास्त्री एर्नस्ट जर्मेनो (Ernst Zermelo) ने सन् 1912 में इस सम्बन्धित विचार प्रस्तुत किए थे। तीसरे इस सिद्धांत में यह विचार निहित है कि प्रतिस्पर्धापूर्ण स्थिति में एक मिनी जुली युद्ध नीति अपनाई जाए ताकि विरोधियों द्वारा उस बाहर न निकाला जा सके। यह नीति सबसे सफल नीति मानी जाती है। चौथे बौद्धिक चुनाव के अनुसार प्रतिस्पर्धापूर्ण स्थिति में दो से अधिक बिनागी मेनजोन खाने की दिशा में विचार करने लगते हैं। यह विचार महत्वपूर्ण एवं नवीन है जिस सन् 1945 में The Theory of Games and Economic Behaviour पुस्तक में प्रकाशन के साथ प्रस्तावित किया गया था। अभी तक इस विचार का पूरी तरह स्पष्ट नहीं किया गया है और यह बहुत कम व्यवहृत हुआ है।

खन सिद्धांत में पिछली दशकाली में जो प्रशासन एवं निणय लेने की प्रक्रिया पर जो प्रभाव डाला है उस मनाया नहीं जा सकता। इस सिद्धान्त में अनेक ऐसे नियम दिए हैं जिन्हें निणय लेने की प्रक्रिया पर लागू करके बौद्धिक चुनाव से आवश्यक परिणाम प्राप्त किए जा सकते हैं। यहाँ यह ध्यान रखने योग्य है कि मनुष्य के चुनाव की विचारधाराएँ बौद्धिक मनुष्य की एक भिन्न यास्या पर आधारित हैं। खन सिद्धांत तथा सांख्यिकी निणय सिद्धान्त का बौद्धिक मनुष्य के बारे में अपना अलग विचार है। सांख्यिकी निणय सिद्धांत के प्रतिपादक में नीमैन (Neyman) पीयरसन (Pearson) तथा वाल्ड (Wald) प्रमुख हैं।

(6) विनिश्चय सिद्धांत

(Decision Theory)

इस सिद्धांत के अनुसार प्रत्येक क्रिया के दो पहलू होते हैं—निणय लेना तथा उस कार्यान्वित करना। प्रारम्भ में यह नहीं माना जाता था कि प्रशासन का सिद्धांत निणय लेने की प्रक्रिया से उसी प्रकार सम्बन्धित रहना चाहिए जिस प्रकार यह कार्य की प्रक्रिया से सम्बन्धित रहता है। इसका कारण सम्भवतया यह था कि निणय लेने की प्रक्रिया को सम्पूर्ण नीति का ही एक भाग माना जाता था। किन्तु वास्तविकता यह है कि जब किसी संगठन का सामाजिक लक्ष्य निश्चित कर लिया जाता है तो निणय लेने की प्रक्रिया समाप्त नहीं हो जाती। निणय लेने की प्रक्रिया का व्यवहार करने की प्रक्रिया से अलग सम्बन्ध रहता है। सामान्यतया यह कहना ठीक है कि प्रशासन के सामाजिक सिद्धांत में संगठन के वे सभी सिद्धान्त सम्मिलित किए जाने चाहिए जिनसे सही निणय लेना सम्भव होता है ठीक उसी प्रकार जिस प्रकार कि इनमें प्रभावशाली व्यवहार के को

सम्मिलित किया जाता है। संगठन की नियम-तन् को प्रक्रिया पर तिन चीजों का प्रभाव पड़ता है उनका भी अध्ययन किया जाना चाहिए। प्रशासकीय क्रिया को एवं समूह की क्रिया समझा जाता है। साधारण व्यवस्थाओं में (जहाँ जा-गति यात्रा बनाता है वही उसे नियंत्रित भी करता है) अधिक समस्याएँ उत्पन्न नहीं होतीं किन्तु प्रशासकीय व्यवहार में अनेक-यक्ति सलग्न रहते हैं और उनके व्यवहार के लिए एक विशेष प्रकार की तकनीक अमाने की आवश्यकता होती है। इस कारण सामान्य का यह मत है कि संगठन का विशेषण करने का सबसे अच्छा तरीका यह दलना है कि नियम कहाँ तथा किसके द्वारा नियंत्रित हैं। औपचारिक संगठन के पदसोपान के माध्यम से संगठन के वास्तविक व्यवहार का पता नहीं लगाया जा सकता। औपचारिक रूप से नियम-तन् का शक्ति जिनके द्वारा म-मौदी जाता है उस पर प्रत्यक्ष एवं अप्रत्यक्ष रूप से अधिक प्रभाव पड़ता है। उस-एसे नियम-तन् को भा-कभी-कभी तयार रहना पड़ता है जिन्हें वह दिन-स-न-नहीं चाहता। नियम-तन् किसी एक-शक्ति का कार्य नहीं है बल्कि यह तो एक प्रक्रिया है। आजा-देन की मायना के बारे में म-गी पाकर फाल्ट (Mary Parker Follet) का कहना है कि आजा-एक प्रक्रिया की भी है तथा परस्पर सम्बन्धित अनुभव के कार्य का एक सण है। हम हमेशा यह ध्यान रखें चाहिए कि हम-कर्म को पूरा प्रक्रिया का एक ब-भाग न मानकर उतना ही माना जाए जितना कि-वस्तु है।

नियम-तन् या विनिश्चय सिद्धान्त (Decision Theory) को परम्परावादी विचारधाराओं पर एक करार प्रहार बताया जाता है। परम्परागत विचारधाराएँ व्यवहार प्रक्रिया (Action Process) पर अधिक धार देती हैं। इनका द-वि-दु यह ध्यान रखना होता है कि कार्य पूरा हो जाए। इनके द्वारा भी सिद्धा-त प्रतिपादित हुए-उनका लक्ष्य कार्य का सम्पन्न करने में सहायता पहुँचाना है। इस प्रकार के सभी विचार विमर्शों में मुख्य ध्यान हम-बा-की धार रहना है कि क्या कार्य पूरा किया जाना है। इस विषय पर ध्यान नहीं दिया जाता कि यह कार्य किस प्रकार पूरा किया जाना है। इस प्रकार नियम-सिद्धान्त का एक-कारि-कारी कदम कहा जा सकता है। नियम-तन् को प्रक्रिया में व्यक्ति के-कारों का महत्व कम नहीं माना जा सकता। कई-पूर्व-स-प-ना-या एवं-कार्यों के-स-योग का एक विशेष नियम-तन् पर प्रभाव रहता है। सामान्य के अनुसार-क-द्वीय विचार यह है कि नियम-अनेक-पूर्व-वर्ती विचारों के निष्कर्षों में निवास जा-ए-है। इन निष्कर्षों का उ-म-मूल नियम का-पूर्व विचार-क-स-क-त-है। यह नियम-अनेक-रा-त-क-निय-त-स-प्रभावित रहता है।

(7) सूचना सिद्धान्त

(Information Theory)

संगठन के सूचना सिद्धान्त की मायना यह है कि किया भी संगठन द्वारा

लिए जानें बाल निणायो का प्रकार एवं प्रकृति उसके कमचारियों एवं अधिकारियों का प्राप्त ज्ञान वाली सूचना पर निर्भर करती है। प्रशासकीय व्यवहार में निर्णायक व्यक्ति संगठन की समस्याओं से गहरी रूप में सूचित रहने चाहिए। ऐसा होना ही वह उपयुक्त निणायक सेन में समर्थ हो सकेंगे। प्रशासकीय संगठन में प्रकृति का व्यवहार बुद्धिपूर्ण (Rational) कम होता है तथा भावना प्रवृत्ति आदत प्राप्ति में अधिक प्रभावित रहता है। मनुष्य को एक बुद्धिशील प्राणी मानना प्रतिशयासक्ति एवं सत्य के विपरीत है। निणायक ने की प्रक्रिया में दावा का प्रभाव अधिक रहता है—प्रथम भिन्नता रहने वाली सूचना और दूसरे उस सूचना का समझने एवं काम में लाने की अधिकारियों की सामर्थ्य। प्राप्ति मनुष्य एवं प्रशासकीय मनुष्य की भाँति प्रत्येक व्यक्ति बुद्धिपूर्ण नहीं होता। सीमित ज्ञान एवं मायता का सदन में एक शक्ति का कार्य करता है उसका बौद्धिक आधार पर विश्लेषण नहीं किया जा सकता। संगठन के व्यवहार का विश्लेषण करते समय सावधानी मनुष्य का ध्यान रखना जरूरी है जिसमें चुनने की समस्या सुनमान की तथा निणायक सेन की सामर्थ्य होती है किन्तु व्यक्ति के पास असमीमित शक्ति नहीं होती। वह एक समय में बहुत कुछ कार्य करने तक ही सीमित रहता है और जिन विषयों से वह परिचित है उनमें से भी वह केवल उन्हीं पर विचार कर पाता है जो उसकी स्मृति में सुरक्षित हैं अथवा वातावरण में उपलब्ध हैं।

(8) संचार सिद्धांत

(Communication Theory)

यह सिद्धांत सूचना सिद्धांत के तर्कों के सहार आधे बढ़ने का प्रयास करता है। इसकी मायता है कि एक संगठन की सफलता साधकता एवं कार्य कुशलता प्राप्ति बातें बहुत कुछ उसकी संचार व्यवस्था के रूप एवं प्रकार पर निर्भर करती हैं। जिस संगठन में संचार के सक्षम साधनों का प्रयोग किया जाता है उसके कमचारों एवं अधिकारियों तत्कालीन समस्याओं एवं कार्यवाहियों से नवी प्रकार परिचित रहते हैं। इसका परिणामस्वरूप निणायक सेन का कार्य सुगम हो जाता है। संचार द्वारा संगठन में दोहरा कार्य किया जाता है अर्थात् पदस्थापन के उच्च अधिकारी संचार साधनों द्वारा नीचे के अधिकारियों को विभिन्न सूचनाएँ एवं आदेश भेजते हैं तथा नीचे के अधिकारी ऊँचे अधिकारियों को सूचनाएँ एवं अपनी राय भेजते हैं। निणायक पर प्रभाव डालने वाले सूचना और ज्ञान संगठन में विभिन्न संकेतों पर प्रकट होते हैं। एक संगठन में पाए जाने वाले संचार साधनों को दो मुख्य भागों में विभाजित किया जा सकता है—औपचारिक संचार तथा अऔपचारिक संचार। औपचारिक संचार उन माध्यमों को कहा जाता है जो जानबूझ कर तथा सचेतन रूप से स्थापित किए जाते हैं। अऔपचारिक संचार संगठन में पाए जाने वाले सामाजिक सम्बन्धों पर निर्भर रहता है। संचार के इन दोनों रूपों का अंतर इनके साधनों की विभिन्नता पर आधारित है।

श्रीपचारिक सचार साधना म स कुछ तो बोले जान वान शान के रूप म हात है तथा दसर जापनो (Memoranda) तथा पत्रा के रूप म । अनक निखिन साधन विशय प्रकार क होते हैं जिह साधारण पत्रो एव जापना म पृथक् करना जरूरी है । संगठन मे सूचना प्रसारित करन के लिए अनक मौमिक साधन काम मे नाए जात हैं । इनके अतिरिक्त जापन एव पत्र भेज जाते हैं कागज डधर मे डधर दोस्त रन्त हैं रिक्काड एव प्रतिवेदन रखे जात हैं तथा माठन क म युधत्स हात हैं । श्रीपचारिक सचार साधन चाह किना भी सशक्त क्या न बना दिया जाए किंतु उन अनोपचारिक साधना क माध्यम से सूचना परामश यनी तक कि आनाए भी सचालित होनी रहती हैं । अनोपचारिक सचार यवस्था संगठन के सदस्या के सामाजिक सिद्धाता पर निर्मित हाती हैं । दो व्यक्तिया क व च की मित्रता उनक बीच सम्पक के अनक अवमर उपस्थित कर देती है । अनोपचारिक सचार साधना का प्रयोग कभी कभी यत्किमत नख्या की प्राप्ति क लिए भी किया जाता हे तथा यत्किमत हिनो की साधना न हान पर सचार साधन कमजोर भी पड सकता है ।

(9) समूह सिद्धांत

(Group Theory)

स सिद्धांत क अनुसार संगठन म हिरो तथा सामाजिक सम्बन्ध के आधार पर गुट बन जात हैं । य गुट संगठन की निणय लेन की प्रक्रिया म बडा महत्वपूर्ण एव प्रभावपूर्ण काय करते हैं । सचार यवस्था पर भी इनका प्रभाव रहता है । संगठन की अनोपचारिक मायता के पीछे संगठन क सदस्यों के सामाजिक सम्बन्ध काय करत हैं । संगठन के पन्तोपान का श्रीपचारिक रूप से जो नम निर्धारित किया है वह अनोपचारिक रूप म भी प्राप्त हो यह आवश्यक नहीं । कई बार यह देखा जाता है कि निम्न अधिकारी नारा वास्तविक शक्ति का प्रयोग किया जाता है और उच्च अधिकारी द्वारा केवल हस्ताम्बर मात्र कर लिए जाते हैं । इस प्रकार श्रीपचारिक दृष्टि से वह निम्न अधिकारी निम्न स्तराय होत हुए भी अनोपचारिक दृष्टि से उच्च स्थान प्राप्त कर लता है ।

(10) अभिप्ररण दृष्टिकोण

(Motivational Approach)

यह विचारधारा संगठन और उसक कमचारिग की अभिप्ररणाया (Motivations) पर अधिक बल देता है । इसके अनुसार संगठन क रूप और काय प्रणाली म इसक उद्देश्या क अभिप्राया क साथ परिवर्तन होता रहता है । संगठन की बनावट तथा काय प्रणाली पर मानव सम्बन्ध का गहरा प्रभाव पडता है ।

प्रमाणित एवं प्रमाणित क अनुसार एवं सुद्ध एवं प्रभावपूर्ण निर्देशन हेतु निम्नलिखित सिद्धांत आवश्यक हैं—

1 उद्देश्यों हेतु व्यक्तिगत योगदान का सिद्धांत—इसका अंतर्गत प्रबंधक कमचारियों का अधिकतम कार्य करने के लिए अर्पित किया जाता है।

2 उद्देश्यों की एकता का सिद्धांत—व्यक्तिगत समूहों के उद्देश्यों का सभी समूहों के उद्देश्यों के अनुसरण किया जाता है।

3 निर्देशन की कुशलता का सिद्धांत—एक कुशल निर्देशन से वांछित उद्देश्यों की पूर्ति अधिकतम समय पर की जा सकती है।

4 आदेश की समानता का सिद्धांत—इसका अनुसार अधीन कार्य करने वाले कमचारियों का आदेश एक ही अधिकारी से प्राप्त होना चाहिए।

5 प्रत्यक्ष निरीक्षण का सिद्धांत—इसके अन्तर्गत कार्य का निरीक्षण प्रत्यक्ष रूप से किया जाना चाहिए।

6 निर्देशन तकनीक की उचितता का सिद्धांत—दिए हुए कार्य का कराने वाले कमचारियों - निरीक्षण हेतु एक उचित तरीका होना चाहिए।

7 प्रबंधकीय सन्देशवाहन का सिद्धांत—किसी भी मस्या में प्रबंध सन्देशवाहन का प्रमुख माध्यम होता है।

8 समझ का सिद्धांत—संदेश को प्राप्त करने वाला संदेश को मन्वी तरह समझने वाला होना चाहिए।

9 सूचना का सिद्धांत—एक प्रभावपूर्ण सन्देशवाहन हेतु प्रत्यक्ष रूप से संदेश भेजना आवश्यक है।

10 औपचारिक संगठन के मूलभूत उपयोग का सिद्धांत—किसी भी उपक्रम में औपचारिक संगठन को मायता दी जानी चाहिए जिसका मृजनात्मक उपयोग हेतु प्रबंधकों को तैयार रहना चाहिए।

11 नेतृत्व का सिद्धांत—सुद्ध एवं प्रभावपूर्ण निर्देशन हेतु प्रबंधकों द्वारा प्रभावपूर्ण एवं सफल नेतृत्व किया जाना चाहिए।

संगठन के दो विभिन्न सिद्धांतों और दृष्टिकोणों में सर्वाधिक महत्वपूर्ण प्रथम दो ही हैं अर्थात् यन्त्रवादी या शास्त्रीय दृष्टिकोण तथा मानववादी दृष्टिकोण। इन दोनों दृष्टिकोणों का अंतर मुख्यतः दो प्रकार के संगठनों की स्थापना करता है—औपचारिक संगठन एवं अनौपचारिक संगठन। संगठन के दोनो स्वरूपों का पृथक् से विवेचन करने पर संगठन की यन्त्रवादी और मानववादी अवधारणाओं का और अधिक अन्वी तरह स्पष्टीकरण हो सकेगा।

औपचारिक एवं अनौपचारिक संगठन की अवधारणाएँ

(Concepts of Formal and Informal Organisation)

औपचारिक संगठन यन्त्रवादी अथवा परम्परागत दृष्टिकोण का प्रतीक

है जो औपचारिक संगठन मानवतावादी यथवा सामाजिक मानवज्ञानिक दृष्टि का ।

(क) औपचारिक संगठन

(Formal Organisation)

औपचारिक संगठन का अर्थ है संगठन का वह स्वरूप जो व्यवस्थित रूप से नियोजित तथा रूपरिक्त किया गया हो और जिन प्राधिकारी सत्ता द्वारा मान्यता दी गई हो । यह वह माध्यम है जिसका विचार संगठन-वादी औपचारिकतावादी मंत्रियाएँ हैं तथा जो व्यवस्था का स्वरूप संचालित देता है । यह संगठन में पहले से ही निर्दिष्ट विभागों और उपव्यवस्था मानव शक्ति के अंशों पर धारणा बनाती जाती है तथा उनका बारे में नियमित निरीक्षण या जाँच है जिनमें अनुमति से परिवर्तन नहीं होता । संगठन के विभिन्न व्यक्तियों के व्यवहार में समन्वय स्थापित किया जाता है और यह स्पष्ट कर दिया जाता है कि एक मन्त्र का क्या करना है तथा उनकी गतिविधि क्या है ? डॉ. मन्मथ क. अनुनाथ, औपचारिक संगठन में, अनुन एव वन कुछ 'यादी नियमों का समावेश होता है जो 'व्यक्तिगत व्यवहार को प्रभावित करते हैं।¹ औपचारिक मान्यता (Authority) । लोगों में प्रचलित है । प्रथम समूह पर नियंत्रण करने वाले व्यक्तियों की सत्ता औपचारिक मान्यता के कार्यक्रम की स्थापना पर उस व्यावहारिक रूप से है । इस स्वयं औपचारिक मान्यता की यात्रा सत्ता की श्रृंखला एवं कार्य का विभाजन मान्यता करती है जिससे संगठन के कार्यों को पूरा किया जा सके । उदाहरण के लिए भारतीय नवद के कानून तक यदि विभाग का स्थापना के संकेत हैं जिससे विभाग के साधारण संगठन एवं अभिकरण का उत्तराधिकार स्पष्ट कर दिया जाए । इस औपचारिक संगठन की धारणा से जो संबंध स्थापित करते हैं वे सब एक विभाग के अंग हैं औपचारिक संगठन बना सकता है और उसके लिए वह अपने कार्यों के प्राथमिकता स्थापना तथा अपनी सत्ता का हस्तान्तरण कर सके ।

औपचारिक संगठन में लोगों का विभाजन करने तथा सत्ता में व्यवस्था स्थापित करने से अव्यक्त रूप से व्यवहार की व्यवस्था का स्थापना की जाती है । इसके नियमों द्वारा यह स्पष्ट हो जाता है कि सत्ता का स्वरूप क्या है । युक्ति करना किन किन कारणों से सत्ता विभाग का स्वरूप को स्थापना रहेगा, किन नियमों पर किनके हस्तक्षेप द्वारा स्थापित आदि । औपचारिक मान्यता यह मान ले सकती है कि सत्ता नियमों द्वारा स्थापित हो सकती है । मार्च और सूरन (March and Simon) का कहना है कि मान्यता के द्वारा सत्ता के रूप एवं

गल सम्पत्ति होत हुआ अपेक्षाकृत स्थायी होते हैं और जिनमें परिवर्तन धीरे धीरे होता है। पिप्पल तथा थोरवुड के अनुसार औपचारिक ढाँचा जसा कि प्रतिम सत्ता रखने वाले व्यक्ति देखते हैं एक सरकारी संगठन है। यह सरकारी ढाँचा है और इस प्रकार यह वस्तु है। औपचारिक संगठन की मुख्य विशेषताएँ होती हैं—उसकी वधानिका होना स्थायी होना चाहिए। कुछ विचारका का कहना है कि ये दोनों ही विशेषताएँ एक औपचारिक संगठन में भी प्राप्त हो जानी हैं। यह वधानिका समझिए होना है कि उसमें पीछे सामाजिक दबाव होता है और वह स्थायी भी होता है। इन विचारकों के मतानुसार संगठन एक जटिल चीज है जिसमें समझारण रूप से दो भागों में विभाजित नहीं किया जा सकता।

औपचारिक संगठन के आवश्यक अंग

औपचारिक संगठन का अर्थ एवं प्रकृति अधिक स्पष्ट करने के लिए आवश्यक है कि हम उसमें निमाणकारी तत्वों की जानकारी प्राप्त करें। 'शासन के विज्ञान' का कहना है कि संगठन का परम्परावादी सिद्धान्त दार्शनिक रूप से पूर्णतया ठीक है तथा अथवा बुद्धिमान स्वचालन पर आधारित मानव व्यवहार की व्याख्या है कि मूल में होता है। जिस वातावरण में हम विचारधारा का जन्म एवं विकास हुआ वह प्रभाव है जो पूर्व स्थित था। उस समय की रुचियाँ संतावादी थी तथा मूल में होता है उन समस्याओं में जो गई थी जो तिरकुश प्रकृति की थीं जैसे सेना रोमन कर्पोलिक चर्च औद्योगिक निगम आदि। औपचारिक संगठन के अनुसार मनुष्य पशुवत् (मशीन) होते हैं। यह विचारधारा स्वभावतः एक प्रक्रिया दोनों ही बुद्धियों से बौद्धिक (Rational) है। प्रशासकीय शक्ति बुद्धि के बगैरे उपादेयता को बना देता है। प्रशासकीय नियम पूर्ण अक्षरवत्ता के साथ दिए जाते हैं तथा उस समय सभी विचार मान्य होते हैं।

संगठन के सभी कार्यकर्ता बौद्धिक दृष्टि से ही कार्य करते हैं। जहाँ मजदूरों का अधिक वेतन देने का पहलू की जाएगी ता वह अपना वेतन बढ़ाने के लिए उपाय अधिक में अधिक मात्रा एवं यदि वे करना चाहें। काम छूट जाने अथवा अनाव की अवस्था में मूल में मरने के डर से मजदूर लोग प्रतियोगिता में अपना सर्वस्व लगा देते हैं। संगठन की इस परम्परावादी विचारधारा को कुछ विचारका परमाणुवादी अणुवादी स्थिर स्वाच्छिक तथा विवेकपूर्ण माना है जो आर्थिक प्रणाली एवं उत्तजनाओं पर ध्यान देती है तथा अनाधिक प्रणाली को कोई मन्त्र नहीं देती। संगठन की इस परम्परागत व्यवस्था के आधार पर विभिन्न विचारका ने संगठन के अलग अलग रूप (Model) प्रस्तुत किए हैं जो मुख्यतः इस प्रकार हैं—

वेबर द्वारा वर्णित रूप (Weber's Model)—समाज विज्ञान के क्षेत्र में औपचारिक संगठन को सर्वाधिक लोकप्रिय बनाने का श्रेय प्रसिद्ध जर्मन विचारक

मकस वेबर को दिया जा सकता है। वेबर ने सामाजिक व्यवहार के नियमों को स्थापन में अत्यन्त रुचि ली है। उसका अध्ययन बहुत कुछ ऐतिहासिक है और उसने उस प्रायः इतिहासकार माना जाता है। वेबर ने यह खोजने का प्रयास किया है कि समाज में शक्ति का कार्य एवं व्यवहार क्या है? वेबर के अनुसार तीन बातों का अधिक प्रभाव पड़ता है—

- (अ) समाज के परम्परागत बहिष्कार एवं कानून
- (ब) व्यक्तिगत नेतृत्व जिस चमत्कार भी कहा जा सकता है एवं
- (स) सरकार की नीतियों एवं कानूनों को मंचानित करने वाले प्रशासकों का समूह अर्थात् नौकरशाही।

संगठन की नियम स्तरीय शक्ति पर प्रमुखतः इन तीनों ही तत्त्वों का प्रभाव रहता है। एक कुशल नेता ऊँचे पद पर न हाथ हुए भी मुख्य नियमों में भारी प्रभाव रख सकता है। एडॉल्फ हिटलर इसी प्रकार का नेता था जिसके बुद्धिमान व्यक्तित्व के पीछे करोड़ों देशवासी सब कुछ छोड़कर चलने का तयार रहते थे। नौकरशाही आज के विशालकाय संगठनों की विशेषता है। मकस वेबर के अनुसार नौकरशाही में सामान्यतया ये विशेषताएँ पायी जाती हैं—रूप पर जोर देना पदोन्नति की मायता का कार्य का विभागीकरण उत्तरदायित्व का विभाग क्षेत्र व्यवहार के निश्चित नियम तथा रिकार्ड रखना। इन विशेषताओं से पूर्ण नौकरशाही अपने आप में एक प्रणाली है। वरन् नौकरशाही का सर्वव्यापी मानत हैं। मानवीय व्यवहार बौद्धिक होना चाहिए तथा मर्यादित स्तर पर इसे प्राप्त करने का सबन प्रयत्न उपाय नौकरशाही है। वरन् का मुभाव है कि प्रशासन एक नीतियों के बीच विभाजित होना चाहिए। नौकरशाही से युक्त पदोन्नति में ऐसी 'यक्ति' को चाने जो व्यावसायिक है।

वेबर के सिद्धान्त की कई प्रकार से आलोचना की गई है। कुछ लोग इसके तरीकों की आलोचना करते हैं—कुछ इसके लक्ष्यों की तो अन्य इसके मानकों की। प्रायः कहा जाता है कि उनमें अपने अध्ययन के लिए स्वतन्त्राचार्य नौकरशाही को चुना था। इसका आधार पर विश्व के संगठनों का क्या मापा जा सकता है? पर यह भी सत्य है कि आधुनिक बृहद् संगठनों में अनुभववाद का शोध किए जा रहे हैं और शोधों में वेबर के मॉडल को आधार बनाकर ध्यान बना जाता है।

मूनी तथा रले द्वारा वर्णित रूप (Mooney & Ralley's Model)—मूनी तथा रले ने मई 1930 के प्रारम्भ में एक पुस्तक प्रकाशित की जिसका नाम था Onward Industry। यह पुस्तक तुरन्त ही बिक गई और मई 1939 में सेंटर शोप के साथ छपा गया। अब इसका नाम था The Principles of Organisation। यही सिद्धांत आज का प्रयोग विचारधारा (Theory) के लिए हो किया गया है। आधुनिक विचारकों द्वारा इसकी आलोचना की जाती है क्योंकि

उनके मानुसार Principle तथा Theory का भिन्न अर्थ होने शक्य है ये एक दूसरे से पर्याय नहीं माने जा सकते। Principle ता कानून का समानार्थक है। दोनों में उच्च मात्रा में नियमितता पाई जाती है। Theory का अर्थ पूरे ढांचे से है जिसमें गण्य के सभी पहलू—आंतरिक एवं बाह्य साधक सम्बन्धों का ध्यान रखा जाता है।

मूना तथा रस द्वारा वर्णित रूप (Model) में सिद्धांत को चार श्रेणियों में विभाजित किया जाता है—

1/ **समन्वय का सिद्धांत** (The Co-ordinative Principle)—यह सिद्धांत समान उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए कार्यों में एकता की स्थापना करता है तथा सत्ता एवं नृत्व की आवश्यकता पर जोर देता है।

2/ **वस्तुस्थिति का सिद्धांत** (The Scalar Principle)—इस सिद्धांत के अनुसार सत्ता का उच्च रूप में (Vertically) अर्थात् प्रशासन की इकाइयों में कार्य का विभाजन कर दिया जाता है।

3/ **कार्यात्मक सिद्धांत** (The Functional Principle)—यह विशेषीकरण का सिद्धांत है। उदाहरण के लिए पन्ना सेना के एक अधिकारी तथा ग्रामपात्र के एक अधिकारी के बीच का अंतर है वह कार्यात्मक है क्योंकि इन दोनों के कार्यों में अंतरमानेता है।

4/ **स्टाफ तथा लाइन** (Staff and Line)—लाइन सत्ता का प्रतिनिधित्व करती है जबकि स्टाफ का तात्पर्य परामर्श एवं विचार से है। दोनों के बीच विरोध अथवा भिन्नता इसकी नहीं है कि इनका संगठन के विभाजन का आधार मान लिया जाए। असल में ये संगठन के एकीकरण में सहयोग देते हैं।

संगठन के इन सिद्धान्तों का वर्णन करने के बाद मूनी तथा रस ने ऐतिहासिक संगठन के सिद्धान्तों पर विचार किया है। वे राज्य चक्र सेना उद्योग आदि व्यवस्थाओं में प्राप्ति संगठन के सिद्धान्तों का प्रयोग करने हैं। मूनी तथा रस के अनुसार इन व्यवस्थाओं में नौकरशाही पर्याप्त मात्रा में देखने को मिल सकती है।

1/ **लोक प्रशासन द्वारा वर्णित रूप** (Public Administration's Model)—सरकारी पुनर्गठन के सम्बन्ध में प्रबंधका शैक्षिक विश्लेषण एवं तालिका के आधार पर मूना द्वारा जा विभिन्न विचारों प्रस्तुत की जाती हैं उनके बीच पर्याप्त समानता है। सरकारी पुनर्गठन के मानकों की अनेक विशेषताएँ हैं जिनमें—प्रशासन का नृत्व कार्यकारिणी को सौंप देना आदेश की एकता पर्याप्तता की मापदण्ड नियंत्रण का क्षेत्र मुख्य प्रशासकीय अधिकारी द्वारा बजट का माध्यम से समन्वय स्थापित करना परामर्शदात्री बोर्ड स्टाफ सामान्य तथ्य के आधार पर विभागीय प्रयोग राजन्याय एवं प्रशासन का पंचकुरंग आदि। अतः मुख्य रूप से लक्ष्य प्रशासन में व्याप्त अष्टाचार को दूर करना है। इस नीति की विभिन्न माध्यमों पर ध्यान देने की जाती है। यह कहा जाता है कि इस प्रकार का भेद दृष्टिमान होगा और व्यवहार में इस प्राप्ति नहीं किया जा सकता।

औपचारिक संगठन में पाया जान वाला पदसोपान कई प्रकार का होता है जैसे कार्य से सम्बन्धित पद या स्तर का पदसोपान योग्यता का पदसोपान वेतन का पदसोपान आदि। हम प्रकार ढाँचे सम्बन्धी मायगा वह है जिसमें कार्य स्थिति प्रक्रिया एवं व्यवहार आदि का मूल्यांकन अधिक होता है। किंतु यदि हम यह कह कि केवल एक ही प्रकार का औपचारिक संगठन होता है तो यह अशुद्ध मरलीकरण माना जाएगा। अभी जिन चार प्रकार के पदसोपानों का वर्णन किया गया है उनमें से कार्य का पदसोपान मुख्य रूप से कार्य से सम्बन्धित है स्थिति पदसोपान में व्यक्ति मुख्य होता है कुशलता पदसोपान में ज्ञान तथा योग्यता केंद्रित होती है। अभी प्रकार वेतन का पदसोपान में धन के नैतिक वस्तु होती है। संगठन का औपचारिक रूप चाहे कितनी भी कुशलता में स्थापित किया गया हो प्रत्यक्ष उसमें चाहे व्यवहारिता का अंश कितना ही हो वह वास्तविक व्यवहार में आगे पर बहुत कुछ बल पाता है।

(अ) अनौपचारिक संगठन (Informal Organisation)

अनौपचारिक संगठन यह मानकर चलता है कि कार्य करने वाले मनुष्यों का व्यवहार का संगठन - स्वरूप एवं व्यवहार पर प्रभाव अवश्य पड़ता है। एक प्रभावी अध्यक्ष इस प्रकार व्यवहार कर सकता है कि उसमें अधीन कार्य करने वाले लोग केवल आज्ञाकारी बान्धव बनकर रह जाएं। हमें विपरीत अभी अभी अधीनस्थ कमचारी भी इतना प्रभावशाली व्यक्ति बन जाता है कि अध्यक्ष की शक्तियाँ का प्रयोग उस कमचारी द्वारा भी किया जाता है। प्रायः देखा जाता है कि यदि किसी व्यक्ति की सेवाएँ अत्यंत धन्य भूतवान हैं तो उस स्थान के संगठन का औपचारिक रूप में तदनुकूल परिवर्तन भी किया जाता है। कोई भी औपचारिक योजना चाहे वह कितनी भी योग्यता एवं कुशलता के साथ बनाई जाए उस समय तक महत्व नहीं रखती जब तक परिचित वातावरण एवं परिस्थितियाँ के अनुसार वह अपने आपको समायोजित नहीं करती। दूसरे शब्दों में औपचारिक संगठन का उपयोगी एवं प्रभावशाली बनने का लिए थोड़ा बहुत अनौपचारिक बनना पड़ता है। अभी चारिक व्यवहार प्रायः औपचारिक संगठन के रिक्त स्थानों की पूर्ति करता है। औपचारिक संगठन में होने वाले परिवर्तन उस बहुत कुछ परिवर्तित कर रहे हैं। चैम्बरलैन (Chester Bernard) का कथन है कि अनौपचारिक संगठन का बुराई नहीं है बल्कि एक आवश्यकता है। यदि उस प्रकार का संगठन बनाया गया तो उसे बनाना पड़ता है। सामान्य का मत है कि संगठन की औपचारिक योजना सदैव संगठन के वास्तविक व्यवहार में भिन्न होती है। दोनों के बीच कभी अंतर रहता है जब—समय अनेक छूटे जाती है। वास्तविक संगठन में अनेक आपसी सम्बन्ध होते हैं जिनका उल्लेख औपचारिक रूप से नहीं होता। उदाहरण के लिए संगठन का उपाध्यक्ष अपने अधीन एक साथ अंतरज संज्ञा है और इस

समय ही वह संगठन की महत्वपूर्ण समस्याओं पर विचार भी कर लेता है। दूसरे एक संगठन के अन्तर्व्यक्तिक सम्बन्ध जिस प्रकार व्यवहृत होते हैं उस रूप में वे विशेषीकरण के विरोधी हो सकते हैं। उस कि लेख मशीन के ऑपरटर का फोरमन द्वारा मशीन की गति से सम्बंधित कुछ सुझाव दिए जाएं तो यह हो सकता है कि वह उन्हें प्रत्यक्ष कर दें। संगठन की योजना में यह बताया जा सकता है कि विभाग व में लिए गए कुछ निष्कर्षों में से को सूचित कर दिया जाना चाहिए कि तु प्रत्येक बार वास्तविक व्यवहार में ऐसा नहीं किया जाता।

औपचारिक तथा अऔपचारिक संगठनों में अंतर

अंतरों का उल्लेख करते हुए एन डी ह्यूटन कहता है कि औपचारिक संगठन अधिक उम्र होता है तथा सामाजिक एवं आर्थिक अंतर जाति या भाषा का अंतर गिरा का अंतर व्यक्तिगत रीतिरिवाज एवं अनुभवों उस संगठन पर प्रभाव डालती हैं और एक प्रकार से वह इन सबका प्रतिबिम्ब होता है। यह रीतिरिवाजों पर आधारित होता है यन्त्र तो निश्चित होता है न किमति और न ही इसमें स्वतंत्र रीतिरिवाजों की आवश्यकता होती है। औपचारिक संगठन विवेकशील तथा व्यवस्थित बनना चाहता है जबकि अऔपचारिक संगठन भावना प्रधान एवं व्यक्तिगत बनना चाहता है। दोनों एक दूसरे को ग्राम समेट लेते हैं व एक दूसरे से समुक्त भी हो सकते हैं और नर दूर भी। अतएव तथा मान्य का विचार है कि औपचारिक संगठन एक नियोजित संगठन होता है जबकि अऔपचारिक संगठन एक प्राकृतिक विकास है। औपचारिक संगठनों के बीच मुख्य अंतर सत्ता एवं प्रभाव का होता है। सत्ता का अर्थ दूसरे के व्यवहार का नियंत्रित करने के लिए अपना देने की व्यापक शक्ति से है और प्रभाव का अर्थ मनुष्य की उस सामर्थ्य से है जिसके अनुसार संगठन के अंदर गति भी आजा का उसी रूप में दखन आने हैं तथा उसी के अनुसार वे कार्य करते और करना चाहते हैं।

सामान्य का विचार है कि औपचारिक संगठन से तात्पर्य उस संगठन से है जिसमें अन्तर्व्यक्तिक सम्बन्ध पाए जाते हैं तथा वे इनके निष्कर्षों को प्रभावित करते हैं। ये सम्बन्ध संगठन की औपचारिक योजना के बाहर हैं और उस योजना से भिन्न नहीं होते। प्रत्येक संगठन के नए सदस्यों का अपना साधियों के साथ उनके 'औपचारिक' संगठन के सदस्य बनने के पूर्व या सामान्य में तो यह बातें कही गई हैं कि कोई भी औपचारिक संगठन उस समय तक प्रभावशाली रूप से कार्य नहीं कर सकता जब तक कि उसे एक औपचारिक संगठन का संयोग प्राप्त न हो। कारण यह है कि औपचारिक संगठन उन सभी बातों का निष्कर्ष है जो अऔपचारिक रूप से करनी होती हैं। फिर भी यदि औपचारिक संगठन प्रभावपूर्ण रूप से कार्य करना चाहता है तो उसे औपचारिक सम्बन्धों को सीमित करना होगा। उसे संगठन में राजनीति के विकास को रोकना होगा। प्रभाव एवं

सत्ता के लिए हानि वान मध्य पर राक्षस गगनी होगी यदि वह मध्य संगठन के सुचारु रूप से संचालन में बाधक हो। आपचारिक संगठन को यह चाहिए कि वह अनौपचारिक सम्बन्धों के विकास की निम्न योजना बनाने की ओर मोड़ दे। इस प्रकार संगठन के काम के दाहराव को रखा जा सकता है।

अनौपचारिक सम्बन्धों सुचारु-साधन के रूप में बहुत लाभदायक कार्य करते हैं। यह तो एक मानी हुई बात है कि अनौपचारिक सम्बन्धों वाले संगठन में इनके विकास पर रोक नहीं लगाई जा सकती। 'म' यिनि में विकल्प यही एक जाना है कि इस विकास का संगठन के लक्ष्य का प्राप्त करने के लिए प्रयोग किया जाए। जमा कि पत्र कहा जा चुका है एक अनौपचारिक संगठन के औपचारिक संगठन अनुरूप भा हो सकता है तथा प्रतिकूल भी। हम एक आ- संगठन उमे कहें जिसमें औपचारिक एवं अनौपचारिक रूप से रेखाएं परस्पर मिल सकती हैं। हमारे मामले मुख्य समस्या यही है कि उस आधार पर संगठन में जो दुहराव पाया जाता है वह न रहे और उसमें एकरा भा जाए। इमान का कर्त्तव्य है कि वर्तमान सन्ति के सामने यह एक चुनौती है कि वह संगठन का एक ऐसा सिद्धांत निरूपित कर जिसमें एकता स्थापित हो जबकि इस समय दो संगठन स्थित हैं।

एक प्रकार संगठन के सम्बन्ध में अनक सिद्धांत एवं विचारधाराएँ हैं। इन सिद्धांतों एवं विचारधाराओं के सम्बन्ध में हम संगठन के स्वरूप एवं उत्तरदायित्व को पहचानना होगा। जिससे भी संगठन को किस आधार पर संगठित किया जाए उस कसा बनाया जाए तथा कौनसा मान्य उसमें लिए ठीक रहेगा आदि बातों का निर्णय हम सभी कर पाएँ हें अब संगठन के विभिन्न विचारों से हम स्वयं को परिचित करें।

आदेश या निदेशन की एकता (Unity of Command)

किसी भी प्रशासनिक संगठन में एक सापान अर्थात् उच्च-अधीनस्थ का सम्बन्ध होता है। जो से उच्च अधिकारी हान ह जो आदेश देते हैं। उन अधिकारियों के नीचे काफी बड़ी संख्या में निम्न कमचार्य रहते हैं। कमचारी अपने अधिकारियों के आदेशों का ग्रहण कर उनका पालन करते हैं।

आदेश अथवा निदेशन की एकता का स्पष्ट अर्थ है कि प्रशासकीय संगठन के प्रशासन कार्य करने वाले कमचारी को केवल एक उच्च अधिकारी से आदेश मिलें। वनर ज्ञान में बाड़ भी कमचारी अपने से ऊँचे एवं से अधिक अधिकारी से आदेश ग्रहण न करे। यदि उस अनक अधिकारियों से आदेश मिलेगा तो बहुत नीचे गड़बड़ा सकता हो सकती हैं। प्रथम यह सम्भावना हो सकती है कि कमचारी को परस्पर विरोधी आदेश प्राप्त हों। दूसरे यह भी हो सकता है कि कमचारी किसी ना आदेश को पूरी तरह न समझ सके और अलग कार्य कर बैठ या असमय में पड़

जाए। तीसरे यह भी नो सकता है कि अधीनस्थ कमचारी अपने उच्च अधिकारियों को आपस में भिन्नता का प्रयत्न करें। उन दुष्परिणामों को ध्यान में रखते हुए, यह नितान्त आवश्यक माना जाता है कि प्रत्येक कमचारी अपने से ऊँचे एक अधिकारी से ही आदेश ग्रहण करे और उसका अनुपालन करे।

आदेश की एकता को पारम्भापित करते हुए हमारी पर्याप्त न निम्ना है कि किसी कमचारी का केवल एक उच्च अधिकारी द्वारा ही आदेश लिए जाने चाहिये। विभिन्न तथा प्रत्यक्ष के अनुसार आदेश अथवा निदेशन की एकता का अभिप्राय यह है कि किसी संगठन का प्रत्येक मध्यम एक और केवल एक इष्ट अधिकारी के अंतर्गत हो जायज रहेगा। आदेश की एकता का सिद्धान्त न केवल अमनिक प्रशासकीय संगठनों में बल्कि सैनिक संगठन में भी अपनाया जाता है। उदाहरण उत्तम सफल लफ़्टनन्ट को लफ़्टनन्ट आदेश देता है लफ़्टनन्ट को कप्तान कप्तान का मेजर और क्रमशः उसी प्रकार।

आदेश की एकता के गुण या लाभ

आदेश की एकता के लाभ स्पष्ट है—

(1) सत्ता के सूत्रों (Lines of Authority) का स्पष्टीकरण रहता है कमचारी के सामने आदेश की स्पष्टता रहती है अतः वह क्षमतापूर्ण ढंग से काम कर सकता है।

(2) एक व्यक्ति एक स्वामी (One Person One Boss) के सिद्धान्त से संगठन के सु-भचान में बड़ी सहायता मिलती है। अनावश्यक भ्रम पैदा होने की सम्भावना नहीं रहती। कार्य का उत्तरदायित्व भली प्रकार निश्चित किया जा सकता है।

(3) इस बात की सम्भावना नहीं रहती कि प्रत्येक विरोधी आदेश का लाभ उठाकर कमचारी अधिकारियों के बीच मनमूढान पैदा करने का प्रयत्न करे।

आदेश की एकता के महत्त्व का इंगित करते हुए चर गुलिक ने ठीक ही निम्ना है कि 'यदि हमकी महत्ता को भुना नहीं सकते। हमें पर्याप्त के अनुसार यदि आदेश का एकता के सिद्धान्त का उद्घटन किया जाता है तो सत्ता कमजोर हो जायगी अनुशासन क्षतरे में पड़ जायगा प्रबन्धन में बड़ा बाधा और स्थायित्व संकट में पड़ जायगा।

आदेश की एकता के सिद्धान्त की आलोचना

सोवियत प्रशासन की दुनिया में आदेश की एकता के सिद्धान्त का भारी महत्त्व है परन्तु यह अत्यन्त ही सख्त है। सिद्धान्त की परिपक्व मध्य आलोचना निम्नलिखित है—

(1) आदेश का एकता के सिद्धान्त को सावभौमिक रूप में लागू नहीं किया जा सकता। उदाहरणार्थ हम तकनीकी कमचारियों को ही नहीं जिनमें कि एक महामह

अभियन्ता (असिस्टेंट एंजीनियर)। अ दश की एकता की मँग है कि उस अपन क्षेत्र (जिन) के सामान्य उच्च अधिकारी (जिजाधीश) का आना माननी चाहिए। पर चू कि वह एक तकनीकी कमचारी है अप आवश्यक है कि उस अपन तकनीकी उच्च अधिकारी अधिनामी अभियन्ता (एन्जीनियरिंग - जीनियर) से ही निर्देश मिल। एमी समस्या का समाधान प्रायः यह निकाला जाता है कि अधीनस्थ तकनीकी कमचारा तकनीकी मामला में तो उच्च तकनीकी पदाधिकारी से आदेश लें लेकिन अप सामान्य बातों में वह सामान्य उच्च अधिकारी का अधान रह। दूसरे शब्दों में वह कमचारी दोन आदेश अपवा दो र नियंत्रण क अधीन रह—एक प्रशासकीय और दूसरा प्राविधिक अपवा गवनायिक नियंत्रण।

(2) एक ड्यू टर ने आदेश की एकता क सिद्धान्त को सनिक पद्धति कर्कर अम्बीकार किया ह। उहान अमक स्थान पर कृत्यमूलक निष्पत्ति तथा अधीक्षण का सिद्धांत का प्रतिपादन किया =। टर के मत की सारांश में अनुत करत हुए डा एम पी जमा न लिखा है कि प्रत्यक कमचारी का आठ अधीक्षक क नियंत्रण में रहना चाहिए—(1) दन अधिकाारी (Gang Boss) (2) गति अधिकाारी (Speed Boss) (3) निरीक्षक (Inspectors) (4) मरम्मत अधिकाारी (Repair Boss) (5) काय पदस्था तथा पद्धति कर्क (Order of Work and Route Clerk) (6) अनुदेश-काड कर्क (Instruction Card Clerk) (7) समय तथा लागत कर्क (Time and Cost Clerk) एवं (8) काय अनुशासक (Work Disciplinarian)। उनमें से प्रथम चार तो स्वयं कायान्वय में ही संचालित हगे। वे कमचारियों और अधिकाारियों को उनके विषय काय में सहायता दगे। अप चार का संचालन नियोजन कक्ष (Planning room) में होगा। वहा से आदेश तथा अनुदेश लिखित रूप में अगे जाएंगे। टर का विचार है कि अम याजना का मुख्य लाभ यह होगा कि प्रत्यक काय में विषय और प्रशासकीय अधीक्षण उपलब्ध हा जाएंगे। अधीक्षा क बीच काम का बटवारा हो जान से असम सुगमता गगी। एन ही अधीक्षक से अप आशा नहा की जा सकती कि वह उन सभी कायों का विषयन होगा।

(3) आदेश की एकता क सिद्धान्त की दूसरी मुख्य आनाचना यह की जानी ह कि अप यह सिद्धांत पुराना पड चुका है क्वाकि सहायक अभिकरणा का प्रभाव बन् चुका ह विषयना का संस्था बन् रहा ह शासन अधिकाधिक जटिल हाता जा रहा ह आदि। उन विभिन्न तत्वों क अन्तस्वरूप वर्तमान समय में नियंत्रण की एकता लगभग समाप्त हो हो गई ह। नियंत्रण क मोन्टरपन की बात भी नहा रही है बल्कि अप तो नियंत्रण की अनवता का प्रचलन हा गया है। बाहरलाय एक जिजाधीश का लगभग दो दनन विभागों से आदेश प्राप्त होत ह और लगभग उन ही

विभागाध्यक्ष उस सम्बोधित करते हैं। आज का जिनाधीन कई बार इस समय का सामना करता है कि वह किस स्वामी का आदेश माने और किसका नहीं।

(4) आदेश की एकता का सिद्धांत सरकारी प्रशासन में कठिनाई से ही देखने का मिलता है। सरकारी शासन में एक प्रशासक के कई स्वामी रहते हैं और वह बचारा किसी की भी उपेक्षा नहीं कर सकता। एक से उस नीति सम्बन्धी आदेश मिलते हैं दूसरे से कर्मचारी सम्बन्धी तासरे से बजट सम्बन्धी तो चौथे से प्रदाय एवं उपकरण सम्बन्धी।

आदेश की एकता के सिद्धांत का वास्तविक महत्त्व

आदेश की एकता के सिद्धांत के गुण और उसकी आलोचनाओं को हम देख चुके हैं। कमियाँ और आलोचनाओं के बावजूद यह स्वीकार करना होगा कि आदेश की एकता का सिद्धान्त एक सरल और उपयोगी सिद्धान्त है। यदि एक अधीनस्थ कर्मचारी को अनेक स्वामियों से जूझना पड़ेगा तो उसके कुशलरक्षण निकलेंगे ही। इससे संगठन में अव्यवस्था अवश्य पैदा होगी। यह एक ऐसी स्थिति होगी कि एक गाड़ी को इस घोंघे अपनी अपनी तरफ खींच रहे हों। आदेश की एकता सिद्धान्त के अनुपालन से संगठन में वाय-संचालन सुगम बनेगा और मरका और सत्रमकरी (Confused) स्थिति उत्पन्न नहीं होगी। फिर यह भी उल्लेखनीय है कि जिस लोहरे या त्रिभुज प्रयत्न अथवा नियंत्रण का सुभाव कुछ विद्वानों ने लिया है वह भी कम संपूर्ण नहीं है। तकनीकी कर्मचारियों के मामले में भले ही त्रिभुज प्रयत्न पद्धति उचित हो लेकिन इस सांख्यिक रूप में लागू करने से परेशानियाँ ही अधिक हैं। यह पद्धति अपनाते समय एक विशेष मतकन सदैव बरतनी होगी कि किसी भी परिस्थिति में कोई कर्मचारी परस्पर विरोधी आदेशों के अधीन न रहे अथवा संगठन का काम मुचाट रूप से नहीं चल सकेगा। हरबट ए. साइमन ने आदेश की एकता के सिद्धांत को प्रमुखता दी है। पर उन्होंने यह सशोधन भी प्रस्तुत किया है कि— दा प्राधिकारी आदेशों (Authoritative Commands) के परस्पर टकराव की मूरत में केवल एक ही निश्चित व्यक्ति (Determinate Person) होना चाहिए जिसकी कि अधीनस्थ कर्मचारी आज्ञा मानें।

मुख्य कार्यपालिका

(Chief Executive)

प्रशासन एक पिरामिड की भाँति है जहाँ आधार पर सबसे अधिक विस्तृत होता है किंतु ऊपर की ओर छोटा हो जाता है और जिसके शीर्ष पर कार्यपालिका होती है। न्या के प्रशासन का वास्तविक भार और दायित्व कार्यपालिका पर ही है। लोक प्रशासन में मुख्य कार्यपालिका अथवा मुख्य निष्पादक की स्थिति केनीय होती है। वरु देश के प्रशासन का प्रधान होता है न्या के प्रशासन से सम्बन्धित विभिन्न कार्यों का सम्पन्न करता है। उसका सम्बन्ध सामान्य नीति के निर्माण से होता है।

वह सरकार की विभिन्न प्रशासनिक इकाइयों के बीच सम्बन्ध बनाए रखता है। प्रशासन के प्रधान रूप में राज्य की सम्पूर्ण प्रशासकीय मशीनरी का निर्देशन व्यवस्थापन और नियंत्रण करना होता है। अपना कार्य चयन हेतु तथा राजकीय अधिनियमों और नीतियों को लागू करने हेतु उसके पास सर्वोच्च प्रशासकीय शक्ति होती है। वही प्रशासकीय प्रबंध व्यवस्था में नेतृत्व करता है। वही सब कारणात्तों से कार्यपालिका अथवा मुख्य निष्पादक की तुलना निम्न प्रकृति के एक समुहमण्डल निनी उद्गम के महाप्रबन्धक (General Manager) से की गई है। भारत में प्रधान मंत्री के नेतृत्व में मन्त्रिमण्डल मुख्य कार्यपालिका है जिसके पास सर्वोच्च शक्ति है तथापि उनकी व्यवस्थापिका पर अकुश करने के लिए उस पर समीप नियन्त्रण होता है।

मुख्य कार्यपालिका (The Chief Executive) वह शक्ति कहना है जो कि मुख्य कार्यपालिका का नेता के मुखिया होता है। सत्तीय शासन प्रणाली में यह प्रधानमंत्री होता है जिस कि भारत में श्री मोरारजी देसाई। अधिकात्मक शासन प्रणाली में अध्यक्ष या राष्ट्रपति मुख्य कार्यपालक होता है। जसा कि अमेरिका में प्रसीडेंट काटर। नाम के लिए सत्तीय शासन व्यवस्था में भी राष्ट्रपति का मुख्य कार्यपालक माना जाता है, परन्तु मुख्य कार्यपालक की वास्तविक शक्ति मन्त्रिमण्डल का मुखिया होता है परन्तु उसे काम चयन के लिए प्रत्येक विभाग तथा कार्यालय का भा एक-एक कार्यपालक जिस विभागीय अध्यक्ष भी कहते हैं होता है। राज्य सरकार तथा केन्द्र सरकार के भी अलग अलग मुख्य कार्यपालक हात है। इसी प्रकार स्थानीय सरकारों में भी मुख्य कार्यपालक होते हैं।

मुख्य कार्यपालिका या मुख्य निष्पादक के प्रकार

मुख्य कार्यपालिका अथवा मुख्य निष्पादक के कार्यों पर विचार करने से पूर्व यह आवश्यक होगा कि इसके कुछ मुख्य प्रकारों को समझ लिया जाए।

1 औपचारिक एवं वास्तविक मुख्य कार्यपालिका—सत्तीय शासन प्रणाली वाले देशों में औपचारिक एवं वास्तविक मुख्य कार्यपालिकाओं के बीच भेद किया जाता है। उदाहरणार्थ भारत में राष्ट्रपति औपचारिक या नाम मात्र की कार्यपालिका है ता प्रधान मंत्री (अथवा मन्त्रिमण्डल) वास्तविक कार्यपालिका है। म्लच्छ मन्त्राना या रानी औपचारिक कार्यपालिका के उदाहरण हैं क्योंकि वास्तविक शक्तियों का प्रयोग प्रधानमंत्री द्वारा ही होता है जो कि वास्तविक कार्यपालिका है। औपचारिक अथवा नाममात्र की मुख्य कार्यपालिका की वास्तविक प्रशासकीय शक्तियाँ प्राप्त नहीं होती यद्यपि शासन उसके नाम से चलाया जाता है।

अधिकात्मक पद्धति में औपचारिक कार्यपालिका के लिए काय ध्यान नहीं होता। वरन् कार्यपालिका का अध्यक्ष राष्ट्रपति होता है जो सविमान द्वारा प्रेरित

समस्त शक्तियों का प्रयोग करना है जय कि अमरिका का राष्ट्रपति । अपन मंत्रि मण्डल में वह जिन मंत्रियों का लेता है वे केवल राष्ट्रपति के प्रतिगत सलाहकार होते हैं उनका सम्पूर्ण उत्तरदायित्व राष्ट्रपति के प्रति ही माना जाता है ।

2 ससदीय एवं अध्यक्षतात्मक कार्यपालिका—जो कार्यपालिका अपन कार्यों के लिए समूह के प्रति उत्तरदायी होती है और जिसका जीवन मरण सदा के हाथ में होता है उसे सदीय कार्यपालिका कहते हैं । इस कार्यपालिका के सदस्य अर्थात् मंत्रिगण व्यवस्थापिका के भी सदस्य होते हैं । भारत और ब्रिटेन में यही प्रकार की कार्यपालिका है । अध्यक्ष महा कार्यपालिका वह जो व्यवस्थापिका से विभक्त अलग रहती है । कार्यपालिका में आमन की सम्पूर्ण शक्तियाँ निहित रहती हैं जो अपन मंत्रियों की सहायता से शासक-कार्य चलाता है । राष्ट्रपति और उसके मंत्री व्यवस्थापिका के सदस्य नहीं होते और न ही उसके प्रति उत्तरदायी होते हैं । अतः जहाँ सदीय कार्यपालिका की अवधि की निश्चितता नहीं होती वहाँ अध्यक्षतात्मक कार्यपालिका अपन कार्यकाल तक के लिए वास्तव में स्थायी कार्यपालिका होती है । उसे केवल मन्त्रिमण्डल द्वारा हटाया जा सकता है जो बड़ा दुष्कर कार्य है ।

3 बहुल कार्यपालिका—स्विटजरलैण्ड तथा गाबियन इस में भिन्न प्रकार की कार्यपालिकाएँ पाई जाती हैं । स्विटजरलैण्ड की बहुत कार्यपालिका में 7 सदस्य होते हैं जो राष्ट्रपति अथवा पद में पूर्णतः बराबर होते हैं । दूसरे शासक मन्त्र कार्यपालिका वह है जिसमें प्रशासन का उत्तरदायित्व एक से अधिक व्यक्तियों पर होता है । इन व्यक्तियों में कहीं भी एक दूसरे से अलग नहीं होता । गाबियन इस में सिद्धान्त रूप में तो ब्रिटेन और भारत के नमूने की एक सदीय व्यवस्था और कैबिनेट पाई जाती है लेकिन व्यवहार में वहाँ न तो कैबिनेट का महत्व है न सदन का क्योंकि साम्यवादी दल की तानाशाही के अन्तर्गत बड़ा पूर्णतः एश्वरीय शासन विद्यमान है ।

मुख्य कार्यपालिका के प्रशासकीय कर्तव्य

प्रशासन के प्रमुख रूप में मुख्य कार्यपालिका के उत्तरदायित्वों की प्रकृति लाइन अभिवर्तनों से भिन्न होती हुई है । उसका सबसे प्रमुख लक्ष्य प्रशासन में यथासम्भव एकता स्थापित करना है । मुख्य कार्यपालिका के सभी मुख्य लक्ष्य लक्ष्य में चारों ओर चक्कर लगाते हैं । मुख्य कार्यपालिका के प्रमुख कार्यों को निम्नलिखित शीर्षकों में विभाजित किया जा सकता है—

1 प्रशासकीय नीति का निर्धारण—मुख्य कार्यपालिका का पहला कार्य प्रशासकीय नीति की मुख्य रूपरेखाएँ निर्धारित करना है । पदाधिकारी अथवा मन्त्रपूर्ण मामलों में मुख्य कार्यपालिका से विचार विमर्श करते हैं तथा उसका परामर्श लेते हैं । मुख्य कार्यपालिका किसी भी सम्भावित पदाधिकारी के किसी विशिष्ट कार्य को अनुमानित अथवा अस्वीकृत कर सकता है । वह महत्वपूर्ण प्रशासकीय

मामला पर विभागय अधिकारियों का परामर्श देकर प्रशासन का नीति का मागमन नया नियन्त्रण बना है।

2 स ठन क विस्तृत रूप का निश्चय करना—विभिन्न कार्यों का मागमन के लिए व्यवस्थापिका का प्रय विभागा आयागा नियमा व्युत्पन्न क यानया आदि का म्यापना करना पड़ती है। उ इकाइया के अतिरिक्त सगमन न सम्बन्धित विस्तृत बाग का पूर्ण का भार मुख्य कायपालिका पर ही जाता है। य सगठनों की विगद् स्तरस्तर बनायी है जिनके द्वारा नीति क नयन प्र किया जात है। कई बाग मुय कपपत्र का विभागा म्यापना किया अति क आन्तरिक सगमन म सुधार पारवर्तन एवं ह्म कर करन पड़त = धीरे ए अभिहरणा की म्यापना अथवा प न म हा स्थापित अभिहरणा क पुनसगमन कर पड़त =।

3 आन्तरिक आदेश निर्देश तथा आगाए निदानना—कायपालिका का य स्पष्ट जिम्मेदारी है कि सवधान तथा उसक अन्तर्गत बाग गए कानूना का पालन कराए। एतन्म व प्रशासकीय पनाधिकारिया का आवश्यक आदेश निर्देश देनी रानी है। य आदेश कायपालिका की मागमय और दमारा क जाता है।

4 प्रशासकीय कार्यों का एक-दूसरे से सम्बन्ध करना—मुख्य कायपालिका का एक मागप्रबन्धक जाने क नाम य श्री उत्तरदायि क है कि वह लो पराम क अनक विभागा जाग किया जान बाग कार्यों को एक-दूसरे म सम्बद्ध करता चल श्री विभागा क विभिन्न और यदा-कदा परस्पर टकरान बाग कार्यों म संतुनन स्थापित करता है।

5 आर्थिक प्रशासन की व्यवस्था करना—यन का समुचित श्री आवश्यक व्यवस्था किया बिना बाह भा प्रशासन नहीं चल सकता। लोक प्रशासन का घटाने क लिए जा आर्थिक व्यवस्था की जाती है उस पर नोकनत्रा म मन्त्र व्यवस्थापिका का हा नियन्त्रण होता है परन्तु सभी मन्त्राय ननतत्रा म आय यय के दब या दजल तयार करना नए कर लगाना या पुरान कर का घटाना बनाना खम करना खच का मदेतय करना इय इयादि क सम्बन्ध म निगमय लना कायपालिका का ही मुख्य काम समझा जाता है।

II प्रशासकीय सगठन का विवरण प्रस्तुत करना—मुख्य कायपालिका का य कतव्य भी है कि वह प्रशासकीय सगठन और मक कार्यों का विवरण जनता और व्यवस्थापिका के सम्मुख प्रस्तुत करे। व्यवस्थापिका त्ता सगठन की रूपरखा ही निश्चित करना है किन्तु सगठन का आन्तरिक स्वरूप क्या होगा मको निश्चित करने का काम कायपालिका का है। इस प्रकार व्यवस्थापिका सभी प्रशासकीय कार्यों का एक टाचा मान ही निश्चित करता है किन्तु कार्यों का विस्तार म निश्चित करने का काम कायपालिका क ही जारा सम्पन्न होता है। इस प्रकार प्रशासकीय नयों को पूरा करन क लिए परिस्थिति के अनुसार कायपालिका को सगठन क आन्तरिक

स्वरूप का निश्चिन करन का अथवा विद्यमान स्वरूप का भ्रमय की आवश्यकतानुसार बदल डालन का अधिकार है ।

7 सेवो वग का सयन आर पद विमुक्ति—उच्च वग व मेवो वग का सुनाव मुख्य कायपालिका द्वारा किया जाता है । यह एन कठिन किंतु व्यक्तियुत उत्तरदायित्व है पर साथ ही इस शक्ति का उपयोग करने में मुख्य कायपालिका पूर्ण रूप से स्वतंत्र नहीं रहना । उस राजनीतिक वग-वग संगठित हित आदि विभिन्न पहलुओं का ध्यान देना पड़ता है । मुख्य कायपालिका को यह अधिकार भी मिला है कि जिन अधिकारियों को वह नियुक्ति कर उठाएगी भी सके किंतु उस अधिकार का प्रयोग अकारण नहीं किया जाता । वास्तव में इस वग में अधिनियम आदि में स्पष्ट व्यवस्था दी गई होती है । कायपालिका पद विमुक्ति के अपने अधिकार द्वारा प्रशासकीय संगठन पर प्रभुत्व और नियंत्रण स्थापित करती है ।

8 निरीक्षण और नियंत्रण—मुख्य कायपालिका व्यवहार में स्वयं तो प्रशासकीय काम तो नहीं करती बरकर रहती है वह तो सरकारी अधिकारियों का निरीक्षण और नियंत्रण रखती है । वह देखती है कि उनके द्वारा प्रसारित आदेशों का पालन हो रहा है अथवा नहीं । निरीक्षण और नियंत्रण के अधिकार का भावने का साथ साथ वह प्रशासकीय विभागों को आवश्यक सुविधाएँ भी प्रदान करती है । कायपालिका को कभी-कहा सांविधानिक रूप में नियमित जाच-पत्ता का अधिकार भी होता है जिसका प्रयोग करते हुए वह जाँच आयोग आदि स्थापित करती है ।

9 जन-सम्पर्क—मुख्य कायपालिका जन-सम्पर्क को बढ़ाने तथा उस नियंत्रित करने में भाग लेती है । इस प्रकार वह शासन व्यवस्था के बाहर से प्रभावित करने की शक्ति भी रखती है । जन-सम्पर्क स्थापना के कार्यों द्वारा वह प्रशासन का जनता में प्रतिनिधित्व करती है तथा उनके सम्पर्क में लोकमन का निमाण करती है ।

लोक प्रशासन के प्रसिद्ध विद्वान् लूथर गुलिक ने मुख्य कायपालिका के कार्यों का एक ही शब्द पोस्टकोर (POSDCORB) में समूहित कर दिया है तदनुसार उसके कार्य ये हैं—(1) योजना बनाना (P—Planning) (2) संगठन करना (O—Organising) (3) कर्मचरियों की व्यवस्था करना (S—Staffing) (4) निर्देशन (D—Directing) (5) समन्वय करना (Co—Co ordinating) (6) प्रतिवेदन देना (R—Reporting) एवं (7) बजट बनाना (B—Budgeting) ।

मुख्य कायपालिका के इन विस्तृत कार्यों और दायित्वों से स्पष्ट है कि वह सम्पूर्ण कार्य भार अकेला नहीं वहन कर सकता । व्यवहार में उस अपने साथ सलहदारों को लगे-लगे रहता देखती होती है । मुख्य कायपालिका अपने अंतर्गत सलहदारों का साथ लेती है तथापि यह सलाह कोई हस्तान्तरण नहीं होता और उसे उसके पर्यवेक्षण निर्देशन एवं नियंत्रण के सर्वोपरि दायित्व में कोई हस्तक्षेप अथवा बाधा उत्पन्न नहीं होती । उन अंगों को जिन्हें कार्य सौंपे जाते हैं सामान्य कर्मचारी

वग कहा जाता है जो काट टाट विग्रहण और ग्राह्य मन्त्र क कार्यों में निराल देकर मरय कायपालिका का भार न्का कर देन हैं और उसकी गति तथा ममय का वचात है । जा मामय विशय महत्त्व के हात है वे ही निराल के लिए ममय कायपालिका तक पहुचते हैं और उसक निराल तमम्बधो विभाया तक सामान्य कमचागी वग में पहुच जात है ।

मुख्य कायपालिका राजनीतिक नेता के रूप में

मुख्य कायपालिका के कार्यों दामिनी और शक्तिया की प्रवर्तन प्रशासनिक एवं राजनीतिक नाना है । प्रशासनिक कस्तन्य और अपिहरा की दिवचना हम कर चुक हैं । एक राजनीतिक नेता के रूप में ममय कायपालिका का भारी महत्त्व है । अपना अस्तित्व बनाए रखन के लिए उस अपने दल का ध्यान रखना पड़ता है । न की उपक्षा करन का अर्थ है अपनी राजनीतिक भृत्य का आभिनित करना । तब तक समकदार मुख्य कायपालिक अथवा मुख्य निष्पादक अपने राजनीतिक कर्तव्य के भी सदय उतना ही मर्च्छ देता है जितना कि प्रशासनिक कर्तव्य का । वं प्रासन के प्रधान (Head of the Administration) और राजनीतिक नेता (Political Leader) की दोहरी भूमिका (Double Role) अंग करत है ।

एक राजनीतिक नेता के रूप में मुख्य कायपालिका का सर्वप्रथम प्रयत्न रहता है कि व्यवस्थापिका के महत्वा के वामत को अपने पक्ष में बनाए रखे । वं अपनी नीतिया के समयन के लिए व्यवस्थापिका में अपने न्व के सदस्या से अपील करता है और समय-समय पर महत्वपूर्ण प्रश्ना पर विराधी दना के नेताओं से परामम नता है । विभिन्न मम्मलनी और बठका में बहुभाय लता तथा लोकप्रिय म अपनी निष्ठा प्रकट करता है । अपने मंत्रिया के चुनाव में वह न केवल यक्तिया की क्षमताओं से चर्चि दल में उन नागा की स्थिति से प्रभावित होता है । संसद् में अपने दल के मुख्य व्यक्तिया का ही वह प्राय अपने मंत्रिमण्डल में स्थान देता है । व्यवस्थापिका में मंत्रिमण्डल की नीतिया का अन्तिम व्याख्याता वही नाना है । सतरीय व्यवस्था में वही लोकप्रिय अथवा लोकप्रिय सदन का नेता माना जाता है । न और प्रशासन के नेता के रूप में उसका यक्तित्व सावजनिक रूप से लता है । वह रडिया कारदूना प्रस आदि के माध्यम से देश भर की जनता के समक्ष प्रस्तुत होता है । उसके व्यक्तित्व का ही केन बनाकर ममय निवाचन नाना जाता है । वस्तुतः वह सम्पूर्ण राष्ट्र का प्रतीक बन जाता है । अध्यापक व्यवस्था में यद्यपि राष्ट्रपति संसद् की कायवाटो में भाग नही लता अपनी विपुल शक्तिया से वं संसद् का प्रभावित करना है । राष्ट्र के सर्वोच्च नेता के रूप में वह अपनी नीतिया के पक्ष में समग्र जन दन के लिए जनता से सीधी अपील करता है । विभिन्न प्रकार से अपने प्रभाव का उपयोग में नाकर वह अपनी नवृय क्षमता का परिचय देता है ।

मुख्य कायपालिका की शक्तियों के स्रोत और उसके गुण

मुख्य कायपालिका अथवा मुख्य निष्पादक अपने विस्तृत कार्यों को तब तक सम्पन्न नहीं कर सकता जब तक कि उसे पर्याप्त शक्ति प्रदान न की जाए और उसमें विभिन्न आवश्यक गुण न हों। एक जोरदार त्रय व्यवस्था में मुख्य कायपालिका की शक्तियों के स्रोत और उसके गुणों का हम निम्नानुसार रूप सकते हैं—

1 जनमत का समर्थन—जातिगत में प्रज्ञान ज्ञाता के सक्रिय सहयोग का आकांक्षा करता है। धन आवश्यक है कि मुख्य कायपालिका द्वारा शक्तियाँ और उत्तरदायित्व का अधिकाधिक विभक्तिकरण किया जाए। इसी स्थिति में जनता का अधिकधिक समर्थन मिल सकता है और जनता की अधिक से अधिक मदद भी मिले पाती है। ब्रह्मानिक शक्तियाँ बिना जन समर्थन और सहयोग के प्रभावहीन बन कर केवल कागजी रह जाती हैं।

2 सांविधानिक शक्तियाँ—यह आवश्यक है कि मुख्य कायपालिका के हाथ में कुछ अधिक अथवा कानूनी रूप से मजबूत रहे। इसका अभाव में वह समर्थन नियंत्रण निर्देशन आदि कार्यों का निर्वाह नहीं कर सकता। प्रत्येक सरकारी कार्यालय का एक कानूनी परिभाषा का किया जाना बड़ा आवश्यक है। इससे ही कार्योन्मत्त काय क्षेत्र स्पष्ट हो जाता है अधिकारियों के कर्तव्य और जनता के अधिकारों के सम्बन्ध में भ्रम की गुंजाइश नहीं रहता और साथ ही मुख्य कायपालिका के तानाशाह होने का डर भी नहीं रहता। मुख्य कायपालिका को यह सांविधानिक अधिकार होना चाहिए कि वह व्यवस्थापन की निगरानी कर सकें आवश्यक समझने पर उस पर वीटो कर सकें अधीनस्थ अधिकारियों को नियमानुसार नियुक्त और पदमुक्त कर सकें अधिकृत कार्यों में सरकार का प्रतिनिधित्व कर सकें सभी सरकारी संस्थाओं को निर्देश दे सकें आदि। इस प्रकार की ब्रह्मानिक शक्तियों के अभाव में मुख्य कायपालिका की स्थिति एक परकटे पक्षी जैसी होगी।

3 व्यक्तिगत गुण—मुख्य कायपालिका बिना व्यक्तिगत गुणों के अपनी शक्तियों का कुशल प्रयोग नहीं कर सकती। जान बीज ने लिखा है कि कानूनी शक्तियाँ कायपालिका की हड्डियाँ हैं मीस तथा रक्त अस्तित्व और जीमा उसे स्वयं ही प्रदान करनी चाहिए। यह आवश्यक है कि कायपालिका अपनी शक्ति और व्यक्तिव का संतुलन बनाए रखे उसकी आत्माएं प्रभावशाली और विवेकपूर्ण हों। मुख्य कायपालिका में शारीरिक सामर्थ्य और क्षमता का होना भी आवश्यक है इसके अभाव में अपने कार्यों में चाहे वह कितनी ही रुचि लिखे उसका वाञ्छित प्रभाव नहीं रह सकेगा। रुचि बुद्धि और शक्ति व्यक्तिव के मौलिक गुण हैं। ये गुण संतुलित रूप में होने चाहिए।

4 कुशल नेतृत्व—मुख्य कायपालिका में कुशल नेतृत्व के गुणों का होना आवश्यक है। उसमें अपनी योग्यता होनी चाहिए कि वह अपने लक्ष्य को कोटि हानि

पञ्चैत विना अर्द्ध मानव-मन्व-घो का विकास कर सक। डा प्रमुदत्त गर्मा न अपन ग्रय लाव प्रश मन के नए गितिज म ठीक ही लिखा है कि नेतृत्व क आधार पर विभिन्न अधिकारिया का एक मत बनाकर उनसे काम लिया जाता है। एक जेष्ठ नेतृत्व कमचारियों क बीच प्रेम का ऐसा मूत्र स्थापित कर देता है जिसम चघकर वे अपने नश्य की प्राप्ति के लिए तुल्य मतभेद और विवादो को भुना दत् हैं। कमचारी यद्यपि मोचता ह कि कार्यक्रम उनकी मर्जो क अनुकूल नही ह फिर भी नेतृत्व क प्रभाव से वह उस कार्यक्रम को लागू करने म अपनी मारी क्षतिया उपा न्ता है। मुरर कायपालिका अपन अतीनस्था का कुशलतापूर्वक नेतृत्व सभी कर सकती है जब उसन स्वयं म अात्म विश्वास और कतय भावना प्रबल न। तभी क अधीनस्थ कमचारिया के मन म य यात बठा सकता है कि एक साथ मिलकर प्रयाम करने प के लक्ष्या का शीघ्र ही प्राप्ति कर लये।

5 लोहण बुद्धि—मुख्य कायपालिका की लोहण बुद्धि सम्पन्ता होी चाहिए सभी क तात्क लिक आर्थिक सामाजिक और राजनीतिक तय ग्रय बनन समस्याप्रा का समाधान मोच सकेगी और जनता का समयन प्राप्ति कर सकेगी। लोकमत को अपन पक्ष म बनाए रखन के लिए उसे प्रम रेशियो टीवीविजन सिनेमा और प्रचार तथा प्रसार के ग्रय माधनो का उपयोग इस प्रकार करना चाहिए कि जनता क उसम विश्वास बना रह।

6 हित समूह से मिल-जुलकर काम करना—हित-समूह सामाज्य कयाग के "सु" राजनीतिन के सामन अनक समस्याए प कर देन ह। कई बार ऐसा होता है कि हित समूह मारा एमी माँगे प्रस्तुत की जाती हैं जा न कवन उनक स्वाध साधन की दृष्टि म दकि सभी के हित की दृष्टि स उपयोगी सिद्ध हा सकती हे। अत मुरय कायपालिका की एसी माँगे का ध्यान रखना चाहिए और प्रभावशाली हित-समूहो स मिल-जुलकर कार्य करना चाहिए।

निष्कस रन म यद्यपि मुख्य कायपालिका के गुणो की बरे निश्चित सूची न। बताए जा सकती तथापि जमा कि ट प्रमुदत्त गर्मा न लिखा "मन म गुण अवश्य हा। चाहिए—(1) कचारी का व्यक्तित्व सवल और मनुजिक। अर्थात् उसम बुद्धि कोण हता क म रचि तथा कय-क्षमन का सम बल न। वह चिडचिडपन अनावश्यक उन्माह क प्रदान दुराग्र एकपक्षाय चिन्तन अाि दा स मुक्त न। (2) सभी नेतृत्व की क्षमता से ज्यादा क मन ध्यय का पूरा करन चाहिए हमरा को उमाह दिनान अनुप्राधियो क प्रति उन्माहान रखन क अपन विचार और चिन्तन को भावण या दलन म अभिव्यक्त करन म सक्षम न। (3) तम प्रशानकीय योग्यता हा जिसका आग्र है दूसरा म कुरगता न। मा यतापूर्वक काय करने की क्षमता। अपने राजनीतिक प्रमुखा क साथ काम करने और उनक

विज्ञान में मध्यम रखन का गुण भी मुख्य कार्यान्वित की सफलता की कसौटी है। भारत के भूतपूर्व गवर्नर जनरल और सुश्रेष्ठ प्रशासन चक्रवर्ती राजगोपालाचारी ने एक सफल प्रशासक के छ मूल्य गुणों का उल्लेख किया है जो संक्षेप में ये हैं—

- (1) वह परित्रयान हो (2) उपयुक्त परामर्श को जानने और क्रिया-व्ययन के मामले में शीघ्र तथा सही निर्णय लेने की क्षमता उत्तम हो (3) वह अपने निष्णयो को लागू करने वाले अधीनस्थ कर्मचारियों के भीतर अधिकाधिक विश्वास जगा सके (4) लोग म यह विश्वास जगा सके कि एक बार निर्णय देने के उपरान्त वह उस निर्णय में निश्चित नहीं होगा (5) वह सन्तुलित मस्तिष्क का हो एवं (6) वह मानता सुनाय कि विभिन्न स्तरों पर अधीनस्थ कर्मचारियों के भीतर सामाजिक उत्थान की मान्य भावना भर सके।

काय का विभाजन

(Division of Work)

वर्तमान युग काय की दृष्टि में विशेषीकरण का युग है अर्थात् विशिष्ट काय के लिए विशेष प्रकार के नए अथवा सक्तीकी-यक्तियों की आवश्यकता होती है। यदि काय छोटे स्तर पर किया जाता है तब तो एक अथवा कुछ व्यक्ति ही सारे काम को एक साथ पूरा कर लेते हैं पर यदि काय बड़ी मात्रा में हो रहा है तो उसे करने के लिए एक विशेष प्रणाली विकसित की जाती है जिसमें प्रत्येक व्यक्ति सम्पूर्ण काय का केवल बड़ी भाग पूरा करता है जिसमें वह दक्ष हो।

काय विभाजन अथवा विशेषीकरण का परिभाषित अर्थ है कि एक ही कार्य में निष्ठा है— विशेषीकरण काम को विभाजित और उपविभाजित करने के लिए उन कर्मचारियों का एक दूसरे से पृथक् करने हेतु निरंतर काय करता है जिनका मध्यम वर्गी व्यक्तियों में उस लक्ष्य-प्राप्ति के लिए निरंतर काय करने के लिए होता है— जिनके लिए निरंतर उनका अस्तित्व कायम है। सूक्ष्म गुणिक के अनुसार मनुष्य स्वभाव क्षमता और कौशल की दृष्टि से भिन्न होते हैं तथा विशेषीकरण द्वारा बहुत अधिक मात्रा में उत्पादन प्राप्त करता है। एक ही व्यक्ति एक समय में दो स्थानों पर काय नहीं कर सकता क्योंकि ज्ञान और कौशल का क्षेत्र अतना विशाल है कि व्यक्ति अपने जीवनकाल में इसका एक सुच्छ हिस्से से ज्यादा नहीं सीख सकता। दूसरे शब्दों में यह मानव प्रकृति समय और स्थान का प्रश्न है कि विशेषीकरण अथवा काय विभाजन क्या किया जाए ?¹

पद-सोपान या क्रमिक प्रक्रिया (Hierarchy or Scalar Process)

सुचारु रूप से शासन संचालित करने के लिए व्यवस्थित रूप से संगठन की आवश्यकता होती है। समस्त प्रशासकीय कर्मचारियों को एक संगठन के अंतर्गत कार्य करना होता है। एक कर्मचारी दूसरे कर्मचारी से सम्बन्धित रहता है। ऊपर से नीचे तक को एक शृंखला चलती रहती है। इसी शृंखला के सम्बन्ध में सामान्य प्रशासन शास्त्र के अंतर्गत एक सिद्धांत का निरूपण किया गया है जिसका नाम है पद-सोपान या क्रमिक प्रक्रिया का सिद्धांत।

पद सोपान का सिद्धांत

प्रोफेसर ह्याट के अनुसार पद-सोपान का अभिप्राय है संगठन के हाके में शिखर से तब तक उत्तरदायित्व के स्तरों द्वारा अधिकारी मन्तव्य सम्बन्ध का विस्तृत प्रयोग किया जाता है। अतः सचय में लिखा है, पद सोपान निम्न तथा उच्च व्यक्तियों का श्रेणीबद्ध रूप में एक व्यवस्थित ढांचा है। पद-सोपान अग्रणी या हायरार्की (Hierarchy) का विशेष रूपान्तर है जिसका अर्थ होता है। निम्नतर पर उच्चतर का शासन अथवा नियंत्रण परबु सही दृष्टि में इस शब्द का अभिप्राय एक ऐसे संगठन में होता है जो पदों के उत्तरोत्तर क्रम में अनुसार सोपान अथवा सीढ़ी की भांति संगठित किया जाए। जिस प्रकार सोपान अथवा सीढ़ी में एक के बाद दूसरा चढ़ता होता है उसी प्रकार पद-सोपान में एक के बाद दूसरा पद आता है। हम उत्तरोत्तर पदक्रम में प्रत्येक निम्न पद अथवा स्तर आने के ऊपर के पद के तथा उस पद के माध्यम से उससे ऊपर के तथा उसी प्रकार सबसे ऊपर के पद अथवा पदों के अधीन होता है। विपरीत क्रम में संगठन के आंतर मन्ता का अवतरण, निश्चय तथा नियंत्रण सर्वोच्च पद से निम्नतम स्तर की ओर इसी प्रकार होता है अर्थात् उच्च पद से निम्न पद और निम्न से निम्नतर तथा निम्नतम पद तक। उत्तरोत्तर पदक्रम का मूल अधिक मौलिक सिद्धान्त यह है कि ऊपर के पदाधिकारों की नीचे के अधिकारों के साथ सम्पर्क स्थापित करते समय मध्यस्थ पदाधिकारों की आवश्यकता पड़ सकती है। इस प्रकार निम्न पदाधिकारी उच्चतर पदाधिकारियों के साथ सम्पर्क स्थापित करते समय मध्यस्थ पदाधिकारियों की आवश्यकता पड़ कर सकता है। अतः और निम्नतर पदाधिकारियों के मध्य संचार का माध्यम मध्यस्थ पदाधिकारी होता है। जिस प्रकार सीढ़ी पर चढ़ते या सीढ़ी में उतरते समय बीच के चरणों का तापना सतर से खाली नहीं होता उसी प्रकार प्रशासकीय गठनापान में समुचित माध्यम के द्वारा (Through Proper Channel) का नियम सर्वोपरि माना जाना है तथा प्रत्येक अधिकारी अथवा कर्मचारी को समस्त आदेश उससे प्रथम उपाधिकारी के

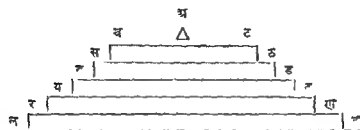
द्वारा तथा नीचे से आगे वाले समस्त प्रतिवेदन प्राथम्यपत्र सूचना व आदेश तथा प्रथम निम्न अधिकारी के द्वारा ही भेज जाने चाहिए।¹

संगठन में पद सोपान का सिद्धांत एक दूसरे नाम अर्थात् क्रमिक प्रक्रिया (Scalar Process) के नाम से भी जाना जाता है। क्रमिक प्रक्रिया का ठीक-ठीक अर्थ जेम्स मुनी (James Mooney) के द्वारा इस प्रकार प्रकट किया जा सकता है—

संगठन में क्रमिक सिद्धांत का रूप बनी होता है जिसे कभी-कभी पद सोपान का सिद्धांत कहा जाता है परंतु परिभाषा सम्बंधी विभिन्नताओं में बचने के लिए यह क्रमिक शब्द ही अधिक उपयुक्त है। क्रम का मतलब है चरणा की पक्ति अर्थात् श्रेणी बनता है। संगठन में क्रम का अर्थ है कृतव्या को श्रेणीबद्ध करना किंतु विभिन्न कार्यों के अनुसार भी बन्धन सत्ता तथा उसके द्वारा उत्तरदायित्व की मात्राओं के अनुसार। सुविधा के दृष्टि से संगठन का रूप को हम क्रमिक शृंखला (Scalar Chain) कहेंगे। जब कभी हम कोई ऐसा संगठन पाते हैं चाहे वह दो प्रक्रियों का ही क्यों न हो जिसमें व्यक्ति उच्च तथा अधीनस्थ अथवा प्रवर तथा भवर (Superior and Subordinate) के रूप में सम्बन्धित होने हैं उसमें क्रमिक सिद्धांत वर्तमान होता है। यह क्रमिक शृंखला समन्वय की ऐसी पापक क्रिया का निर्माण करती है जिसके द्वारा समन्वय करने वाली सर्वोच्च सत्ता संगठन के सम्पूर्ण ढाँचे में सक्रिय एवं प्रभावशाली हो जाती है।

संगठन के क्रमिक सिद्धान्त (Scalar Principle) की उत्पत्ति तम (Scale) शब्द से हुई है जिससे तात्पर्य चरणों अथवा सीढ़ियों की पक्ति (A Series of Steps) अर्थात् श्रेणीबद्ध (Graded) होने से है। पद-सोपान का सिद्धान्त एक सीढ़ी के समान है जिसका एक भाग सबसे ऊपर है और एक भाग सबसे नीचे होता है। ऊपर से उतरने वाले का प्रथम सीढ़ी पर से उतरना होगा तब वही वह नीचे तक पहुँच सकता है। इसी प्रकार सर्वोच्च अधिकारी का आदेश ऊपर से नीचे तक बीच में आने वाली अधिकारी सभी सीढ़ियों से होकर गुजरना। इसी प्रकार जो कार्य बीच से आरम्भ होगा वह एकत्र किसी मध्यस्थ सीढ़ी को लेती गायगा बल्कि उसको भी नीचे तम का अनुगमन करना होगा। तात्पर्य यह है कि इस सिद्धान्त के अनुसार समस्त कार्य उपयुक्त माध्यम द्वारा (Through Proper Channel) संचालित होना चाहिये। उदाहरण के लिए प्रशासकीय संगठन में सबसे ऊपर कार्यपालिका होती है। उसके अधीन विभिन्न प्रशासकीय विभागों के अध्यक्ष कार्य करते हैं। प्रशासकीय विभाग के अध्यक्ष के नीचे निदेशक और उप निदेशक आते हैं। इनके अधीन अन्य कमजोरी कार्य करते हैं। सबसे निचले कमजोरी उचित माध्यम द्वारा ऊपर वाले अधिकारी या क आदेश का क्रियावित्त करते हैं।

पन्-सोपान मिटान का ढांचा और कार्य करने की पद्धति को हम निम्न रखाचित्र द्वारा स्पष्ट कर सकें—



अ के अधीन ब बंद करता है और ब के अधीन स। जब स अधिपरी नारा कोई आना जारी की जाती है तो वह ब के पास जाता है और फिर अगले स्तर पर स तक पहुँचती है। यदि अ को स आना स को ने है तो ब स के माध्यम से अभिहित होगा। अ नौना को साधक स ब साधा नहीं पंच सकता। उस प्रकार उस पद्धति में श्रुति के समान सत्ता ऊपर में बंद तक संचालित होती है। इसी प्रकार न सीधा अ के पास किया जाय के लिए न। पंच सकता। उसे र य द स ब के माध्यम से हाकर गुजरना होगा। उस प्रकार अ के नारा दी गयी आज्ञा ट ठ ड न ण द्वारा होती हुई न तक पहुँचती है।

पन्-सोपान पद्धति में पदा व अधिकारियों को उनकी सवाभो के अनुरूप वर्गीकरण किया जाता है। यह वर्गीकरण पदा के कार्यों के आधार पर होता है। उन पदा व अधिकारियों को उसी वर्ग (Class) के अन्तर्गत रखा जाता है जिनके कार्य एक प्रकार के होते हैं। उस प्रकार के वर्गीकरण करने से सामान्य पद्धति वाले कमचारियों का नियुक्ति सरल हो जाता है। आज के युग में लोक-प्रशमन के अन्तर्गत सवाभो का वर्गीकरण करना आवश्यक हो गया है।

अधुनिक समय में पञ्चमयी नगड अत्यन्त जटिल होना जा रहा है और सत्ता वाग्य समस्त वी एक अधिकारी की उचित व्यवस्था करनी पड़ती है। पन्-सोपान के सम्बन्ध में नीतिनिर्माण का साधन। करना पड़ता है कि कौन से पदाधारी किस विभाग वर में जाय और कौन से दूसरे वर्ग में। उस कार्य के लिए प्रत्येक अधिकारी को ज्ञात होना चाहिए।

पन्-सोपान नाम के प्रत्येक विभाग में पाया जाता है। उदाहरणार्थ हमारे देश के किसी भी राज्य में पुलिस विभाग के अन्तर्गत पन्-सोपान निम्न प्रकार से काम करता है।

मुक्ति प्रकाश सन के लिए प्रत्येक राज्य एक विभाग है जिसका अन्वयन स्पेक्टर जनरल आफ पुलिस (I G P) होता है।

प्रदेश	पुलिस महाधिपति (I G P)
क्षेत्र	पुलिस उपमहाधिपति (D I G P)
जिले	जिला पुलिस अधीक्षक (D S P) (S S P)
उप मण्डल	सहायक पुलिस अधीक्षक/उप पुलिस अधीक्षक/ मण्डल अधिकारी (A S P / Dy S P / C O)
पुलिस स्टेशन	इंस्पेक्टर/सहायक इंस्पेक्टर
बाहरी चौकिया	हैण्ड कॉन्स्टेबल
	कांस्टेबल

पुलिस प्रशासन में पद-सोपान ऊपर से नीचे तक इस प्रकार होता है— इंस्पेक्टर जनरल आफ पुलिस, डिप्टी इंस्पेक्टर जनरल पुलिस, पुलिस अधीक्षक, सहायक पुलिस अधीक्षक, इंस्पेक्टर, सहायक इंस्पेक्टर, हैड कॉन्स्टेबल, कांस्टेबल। पद-सोपान की विशेषताएं—

पद-सोपान में मुख्यतः निम्नलिखित तीन विशेषताएं पायी जाती हैं—

1. नेतृत्व (Leadership)
2. सत्ता का प्रत्यायाजन (Delegation of Authority)
3. कार्यात्मक परिभाषा (Functional Definition)

नेतृत्व (Leadership) का अर्थ यह है कि शीर्षस्थ पदाधिकारी पूरे प्रशासकीय संगठन का नेतृत्व करता है अधीनस्था को आवश्यक आदेश और निर्देश देता है उनका निर्देशन और नियंत्रण करता है। सत्ता के प्रत्यायाजन (Delegation of Authority) की प्रक्रिया द्वारा उच्च अधिकारी अपने अधीनस्थ कमचारियों का अपनी कुछ शक्तियां हस्तान्तरित या प्रत्यायाजित कर देता है। इस अधिकार को भी कहा जाता है। कार्यात्मक परिभाषा (Functional Definition) का अर्थ है—कार्यों की स्पष्ट व्याख्या। कार्यों के सफल संचालन के लिए यह आवश्यक आता है कि उच्चधिकारी प्रत्यायाजित शक्तियों का सीमा-क्षेत्र भी निर्दिष्ट कर दे ताकि किसी प्रकार का भ्रम उत्पन्न न हो।

पद सोपान का वर्गीकरण

एक औपचारिक संगठन में पद-सोपान मूल रूप से एक रचनात्मक व्यवस्था है जिसमें रोजगार स्थितियां प्रक्रियाएं व्यवहार आदि प्रभावशाली होते हैं। यह व्यवस्था से नए चरन वस्तुओं से और कार्यों में सम्मिलित रहती है। यह कृतव्याप्तियों और कार्यों के आधार पर स्थापित की जाती है। इसके सम्बन्ध में पद सोपान में व्यक्ति गौण होता है वह इंगत अपनी उच्च एवं आवश्यकता के आधार पर फिर नए होते चरन स्वयं पद सोपान की आवश्यकता एवं मांग के अनुसार होता है। इसके कई प्रकार के होते हैं और इसी प्रकार उनमें स्थित औपचारिक पद सोपान भी कई

प्रकार का होता है। पिफ्नर तथा शेरवुड (Piffner and Sherwood) ने औपचारिक पद सोपान का चार भागों में विभाजित किया है—

1 कार्यात्मक पद सोपान (Job task Hierarchy)—प्रबंध से सम्बंधित अधिकारों से श्रमिकों में इस प्रकार के पद सोपान की स्थापना की जा सकती है। इस शक्ति से श्रमिकों के सम्बंध में सरल में सोचते हैं कि वे विभिन्न प्रकार के कार्य कर रहे हैं। यहाँ श्रम का विभाजन होना है। छाट यापारा में तथा प्रारम्भिक पद सोपानों में ये कार्य स्वाभाविक रूप से विकसित होते थे और उन्हें लिखित अथवा प्रकाशित कर औपचारिक नहीं बनाया जाता था। “या-या प्रबंध सम्पादन” तथा अधिकार नहीं होता था—उनमें दो नवान विकास हुए—(1) कर्तव्यों का वर्गीकरण तथा (2) नए कार्य तथा स्थितियों की स्थापना के लिए शक्ति का केन्द्रीकरण।

लोक प्रशासन में जब प्रशासन पर राजनीतिक प्रभाव पड़ गया तब तब के सम्बंध में पदोन्नति किया गया तो औपचारिक कार्य के पदोन्नति की स्थापना आवश्यक हो गई। यदि एक ही भवन में एक भाग कार्य करने वाले शक्तियों में से एक का भी रूप्य पाता है और दूसरा तीन सौ रूप्य तो यह स्वाभाविक है कि श्रम-तन्त्र एक विरोध तन्त्र होगा। फलतः समान कार्य के लिए समान वेतन का नारा जोर पकड़ने लगा। इसलिए स्थिति का वर्गीकरण कर दिया गया। आज की सुप्रशासित सरकारी कार्यालयों में स्थिति वर्गीकरण की प्रभावशाली व्यवस्था है जिसके अनुसार तीन कर्मचारियों के समान कार्य एवं उत्तरदायित्व होते हैं उनको कार्य की श्रेणियाँ में संगठित कर दिया जाता है। प्रत्येक कार्यकर्ता चाहें वह मण्डल का प्रधान हो अथवा निम्नलिखित त्रिपिक एस कार्य करता जा उसका वर्गीकृत कार्य के अनुरूप है।

नागरिक सेवा के विशेष नियमों के अनुसार कौन भी व्यक्ति अपने वय के बाद के कर्तव्यों का पालन नहीं कर सकता। कार्य का पद सोपान एक प्रकार से ढाँच के पद सोपान का भी एक स्वरूप है। कार्य का वयन उत्तरदायित्वों का स्तर करता है तथा पद सोपान के नीचे को कार्यक्षेत्र से अधिकृत बनाता है। अब इस प्रकार के पद सोपान का अध्ययन किया जाता है तो वह श्रम शक्ति का अध्ययन नहीं होता बल्कि पद का अध्ययन होता है। इसका अर्थ यह कि कदापि नहीं है कि प्रबंध प्रक्रिया में अस्तिम्भ कुशलता एवं तान की अवहन की जाती है। अब शक्तियों का चयन किया जाता है तथा उनका एक पद विषय पर नियुक्त किया जाता है उस समय उसका विशेषताओं का ध्यान में रखा जाता है। कभी कभी “वय व्यक्ति भी अपने कार्यों एवं कर्तव्यों को बतलाने लाता है।

2 प्रतिष्ठा का पद सोपान (The Hierarchy of Rank)—प्रतिष्ठा का पदोन्नति एक योग्य अधिकारी वय की शर सकेत करना है। इसका सर्वाधिक

स्पष्ट उदाहरण सना म प्राप्त होता है। नागरिक नौकरशाही म भी उसक उदाहरण प्राप्त हो जात है जस संयुक्तराज्य अमेरिका म विदेश सेवा नगरपालिका पुलिस विभाग और ब्रिटिश प्रशासकीय बग। प्रतिष्ठा का पद-सोपान काय के पद सोपान से भिन्न हाता है क्योंकि स्तर किसी विशेष काय स बचा हुआ नहीं रहता। उदाहरण के लिए एक बनल बनन हो रहता है चाह वह पन्स सेना का आदेश दे रहा हो अथवा वाशिंगटन बठा हुआ क गजा मे सर खपा रहा न। वह तब तक बनल बा रहगा जब तक कि वह या तो ब्रिगेडियर न बन जाए अथवा सेवा निवृत्त न हो जाए। काय का पद-सापान यक्ति के कार्यों पर अधिक ध्यान देना है जबकि प्रतिष्ठा के पद सोपान म व्यक्ति क स्तर घेतन एवं विशेष अधिकारी को दृष्टि म रखा जाता है। इसका अर्थ यह कदापि नहीं समझ सना चाहिए कि प्रतिष्ठा के पद सोपान म काय अथवा उत्तरदायित्व के स्तर स किसी प्रकार का सम्बन्ध हो नहीं हाता। प्रतिष्ठा की मान्यता अधिकांश योरोपीय नागरिक सेवा व्यवस्थाओं की विशेषता ह।

3 कुशलता का पद सोपान (The Hierarchy of Skills)—एक संगठन कुशलताप्रा के पद सोपान पर भी आधारित रहता है। कमचारी का के प्रशासन के लिए काय की माहिरा की जाती है उसम प्रत्येक स्थिति के लिए आवश्यक प्रशिक्षण एवं अनुभव का भी उल्लेख रहता है। प्रत्येक पद सोपान के शीप स्तर पर ऐसे काय होते हैं जिनमे प्रशासकीय कुशलता की आवश्यकता होती है जैसे—नियोजन जन सम्पर्क तथा समन्वय आदि। ये सभी सामान्यता (Generalist) की विशेषताएँ होती हैं जो जंगल की उसक पूरणरूप म दख सकता है। वह विशेष बुझा की भी देखता है किन्तु केवल एक इकाई क रूप म। वह दूसर के कार्यों की वह स्तर पद संगठित करने की योग्यता रखता है। वह एक वकील इंजीनियर रसाय शास्त्री आदि का आवश्यक ज्ञान भी रख सकता ह किन्तु एक प्रशासक के रूप म उनक कर्तव्य उस पर निर्भर नहीं करत।

प्रशासक के नीचे कार्यवाहक प्रबंधकों का पद होता है जि का न यपालिका का जा सकता है। वे नाट के सुपरिन्टेण्ड सम्भाग के अध्यक्ष तथा जनरल फारमन होते हैं। ये लोग भी समन्वयकता होते हैं किन्तु इनका मुख्य प्रतिदिन के उपादन का निरीक्षण करना होता है न कि उच्च नीतिया का निर्धारण। उनका बा प्रतिदिन के काय क तात्कालिक निरीक्षण हात है।

स प्रबंधक योग्यता के पद सोपान क प्रतिरिक्त आवश्यक क एवं तकनीकी कुशलता का पद सोपान भी हाता ह। एवं औद्योगिक संगठन म शीप स्तर पर अनुसंधानकर्ता बनाविक होते हैं। उनका बा उत्पादन इंजीनियर प्रबंधक इंजीनियर तथा अनेक कार्यवाहक विभाग जस—संस्थापाल सांख्यिकीकर्ता आदि हाते हैं। ये

याग्यताएँ कॉलेज के प्रशिक्षण पर आधारित रहती हैं। तबनीकी कुशलता में भी अनेक पात्रम हात हैं तथा यह मजदूर तक विस्तृत होती है।

यहाँ यह बात ध्यान रखनी योग्य है कि औपचारिक संगठन में कुशलताओं के पात्रमापन पर हम कारण जोर दिया जाता है क्योंकि यह कर्म की संपन्नता के लिए आवश्यक होता है। व्यक्ति एक कार्य के लिए हमें कार्य नियुक्त किया जाता है क्योंकि उसमें तत्सम्बन्धी योग्यताएँ हैं अर्थात् वह एक उचित समय में प्राप्त करने का सामर्थ्य रखता है। आज बड़े स्तर के उत्पादन के युग में हाथ के काम का अपना शोध कार्यों पर अधिक ध्यान दिया जा रहा है।

4. **घनन का पद सापान (Pay Hierarchy)**—बड़े स्तर के संगठनों में घनन का पद-सापान होता आवश्यक है। घनन तथा पारिश्रामिक प्रशसन अपने आप में एक विशेषता बन गया है जिसके लिए प्रशिक्षित एवं अनुभवी विश्वनाथ बन्ताओं का आवश्यकता होती है। इस प्रशसन में वनानिक तरीके के कुछ तत्त्वों का अपना लिया है। सारिषकी दृष्टिकाणा का अपनाया जाता है। घनन के पद सापान में घनन के योग्य वस्तु होता है।

पद सीमान पद्धति का सूचकांक (गुण नोय)

पद-सापान सिद्धांत जसा कि भूत न लिखा है संगठन का एक सार्वभौमिक सिद्धान्त है। यद्यपि बाह्य दृष्टि से निरामकाय आयोग स्थायी निकाय और अथ स्वतन्त्र प्रशसकीय निकाय किसी पद-सापान का अर्थ नहीं होता और इसलिए वह हम नियम का अर्थ माना जा सकता है तथापि उनकी आन्तरिक संरचना पद सापान सिद्धांत के आधार पर ही मयोजित होती है। पद सापान सिद्धांत की सार्वभौमिकता के भूत में इसके निम्नलिखित लाभ या गुण हात हैं—

1. जसा कि डा. एम. पी. शर्मा ने लिखा है—इस सिद्धांत के द्वारा ही कार्य विभाजन के परिणामस्वरूप उत्पन्न होने वाले संगठन की विविध इकाइयों का समाकलन अथवा एकीकरण किया जाता है। यही वह धारा है जिनके द्वारा विभिन्न अर्थों का एक साथ पिराया जाता है। कोई भी संगठन उम समय तक प्रभावशाली नहीं हो सकता अथवा सामूहिक कृत्य का संयोजन नहीं कर सकता जब तक कि उसकी विविध इकाइयों को एक सुसम्बद्ध समूह में समाकलित अथवा एकीकृत न किया जाए। यही कारण है कि पद-सापान सिद्धांत ममस्त प्रकार के संगठनों के लिए सार्वभौमिक रूप से अनिवार्य है। इसका सबसे पहला और सबसे बड़ा लाभ यह है कि यह सिद्धांत संगठनात्मक समाकलन तथा सामंजस्य का उपकरण है। मुख्य कार्य पालिका एक के बाद एक जड़ी की कड़ियों के समान प्रत्येक कर्म से सम्बद्ध रहती है।

2. पद-सापान सत्ता तथा उत्तरदायित्व के प्रत्यायोजन (Delegation) के सिद्धान्त पर आधारित होता है अतः उसी के अनुसार अनेक निष्पत्तियाँ केने का

स्थापना कर दी जाती है। किसी एक व्यक्ति अथवा कर्म पर काम का अधिक भार अधिकार के अधिकार नहीं होता। विभाग का अध्यक्ष स्वयं ही प्रयत्न निगाह करने की अनिवार्यता से मुक्त हो जाता है।

3 किसी संगठन के बड़े हान और उसके कार्य के दूर दूर तक फैल जाने पर पद-सोपान के क्रम के द्वारा ही वे संस्था संगठन के दूरस्थ भागों में सम्बन्ध कायम रखा जा सकता है। इस प्रकार सम्पूर्ण विभाग प्रभावपूर्ण रीति से कार्य करने के लिए एक मूल में बंध जाता है।

4 नैतिक अवस्था (Scalar System) उचित माग द्वारा (Through Proper Channel) के सिद्धांत की स्थापना करती है। यह सर्वोच्च अधिकारी का समय बचाती है। अनन्त बातों का निष्पत्ति उसके पास तक पहुँचने में पूर्व ही बंद लिया जाता है। उचित माग द्वारा अथवा समुचित माध्यम का सिद्धांत इस बात का आशवासन है कि प्रशासकीय प्रक्रिया में छोटे रास्ते (Short cuts) नहीं लोख जायेंगे अर्थात् मध्यवर्ती कांडिया की उपेक्षा नहीं की जायगी।

5 नैतिक व्यवस्था में आदेश की एकता (Unity of Command) का सिद्धान्त पूरा होता है। एक व्यक्ति का केवल एक ही तत्काल उच्च अधिकारी (Immediate Superior) होगा जिससे वह आज्ञा प्राप्त करेगा।

6 नैतिक सिद्धान्त संगठन के अनन्त प्रत्येक व्यक्ति के सापेक्ष उत्तरदायित्व का स्पष्टीकरण करता है। यह बात बिल्कुल स्पष्ट होती है कि कौन किसके अधीन है और इस प्रकार किसी प्रकार के भ्रम की सम्भावना नहीं रहती। पाल एवं एलबी के अनुसार के पद-सोपान वह साधन है जिससे छोटे का आनुपातिक प्रयोग किया जाता है। कार्यकर्ताओं का चुनाव किया जाता है, उनको कार्य दिया जाता है और इन सब बातों के पक्ष-स्वरूप प्रवर्तन को गति प्राप्त होती, उसकी समीक्षा की जाती है तथा उसमें संशोधन किए जाते हैं।

पद-सोपान सिद्धान्त निर्दोष नहीं है। ताकि प्रशासन के विनाश न इस सिद्धांत के कुछ मुख्य दोषों की गणना निम्न प्रकार की है—

1 पद-सोपान पद्धति के कारण कार्य के निपटाने में अनिवार्य देरी होती है। इस व्यवस्था की मूल अवधारणा यह है कि प्रत्येक प्रस्ताव को नैतिक सोपान के प्रत्येक पद से होकर ऊपर जाना चाहिए तथा वर्गों से स्वीकृति मिलने पर क्रिया-व्ययन के लिए पुनः उस उत्तरोत्तर क्रम से नीचे की ओर अवतरित होना चाहिए। समुचित साध्य के कठोर नियम के अनुसार प्रत्येक प्रस्ताव और आदेश का आन-दान में आकर भीदिया से होकर गुजरना पड़ता है। इसमें कई दिन सप्ताह अथवा महीना लग सकते हैं।

2 पद-सोपान पद्धति के अंतर्गत चाल पीताशाही (Red Tapisism) और नोकरशानी प्रचलती है।

3 पद सापान के ज़मीनबद्ध मिहानत का उल्लेखन होता ह । किमी मध्यस्थ अधिकारी को उपक्षा कर काम करवा लिया जाता " नो इसम अनियमितता और असन्तोष उत्पन्न होता है । जिस अधिकारी म काम आडर नही आता वह "म वारे म कुछ रुद्धना होता है और साथ ही य" भी मोचना है कि मरे अधिकार का उल्लेखन क्या किया गया ।

4 एक बड़ा दोष यह है—जब अ एक"म म म मीघा सम्पक स्थापित करे व का उस वि"य काय क सम्बन्ध म अवगन कराया जाता आवश्यक ह । क" बार अवगत करान म अनियमितता " जाती " तो फिर अय कय क विगडने की सम्भावना रानी ह क्याकि व असन्तुष्ट हो जाता ह । आगे वह अपने अधिकारों क लिए नायस्क गृहणा आर का" काम "म नरह नहीं हान दगा ।

5 प" सापान पद्धति क अवगन संगठन औपचारिक (Formal) सम्बन्धा पर ही आधारित होता है जिसस उसका विकास अवच्छेद हा जाता ह । अनौ-चारिक सम्बन्धा के विकसित न हान स अनक नटिन समस्याए सामने आती ह ।

प"-सोपान क गुण दोषा का मूयाकन करें ता हम इस निष्कष पर पन्वत हैं कि "स पद्धति म गुरा अधिक है "ा" कम । पद-सापान क दोषा से बचन क दा मध्य उपाम हैं—प्रथम जसा कि फयोन (Fayol) न लिखा ह कि पद-सोपान की औपचारिक रखाभा के आर पार पुला का निमाण कर दिया जाता चाहिए ताकि एक विभाग अथवा सम्भाग के अधीनस्थ आधकारी दूसर विभाग अथवा सम्भाग न अपने सम स्तरीय अधिकारिया से साधा सम्पक रा सकें । द्वितीय एक हा विभाग क दा अधिकारी अपने मध्यस्थ द्वारा सम्पक स्थापित न कर मीघी बाता भी कर सकत हैं किन्तु ऐसा करने स पहले दा बाता का ध्यान रखना होगा—प्रथम दोना के बाव विचार क आदान प्रदान तथा निगमो म मध्यस्थ अधिकारी को सूचित रखता हागा । दूसरे ऐसा करते समय उस बीच क अधिकारा का पूरा विश्वास प्राप्त हाना चाहिए । इन दोना शर्तों क पूरी हा जाने पर प"-सापान का व्यवस्था स उपन नोन वाली परेणानिया बहुत कुछ सीमा तक कम अथवा समप्त की जा सकती हैं और प"-सोपान की अवस्था का भी कायम रखा जा सकता ह । वस्तुन हम यह मानकर चलना चाहिए कि पद-सापान या "मिक "वस्था म्वय कोई अन्तिम उद्गम्य नही है । यह ता संगठन अतमत कायात्मन सह-सम्बन्ध (Functional Co relation) स्थापित करन का एक माध्यम है । अत संगठन के शीघ्र एवं कुशल काय-संचानन क लिए अनक बार अ"न मायों की स्थापना की जाती है जिसस काय सुचारु रूप स शीघ्र सम्पन्न होता ह ।

नियन्त्रण क्षेत्र (Span of Control)

संगठन अथवा प्रशासन म नियन्त्रण का आवश्यकता स्वयंसिद्ध ह । वि"न

नियंत्रण के कोई साठन अथवा कोई भी प्रशासन समर्पित रूप में संचालित नहीं किया जा सकता। नियंत्रण की व्यवस्था यह उद्देश्य यह देना होता है कि संगठन अथवा प्रशासन की इकाई के कमचारियों के लिए गए आदेशों निर्देशों और नियमों का अनुसरण काम कर रहे हैं अथवा नहीं। यदि इस प्रकार की देखभाल नहीं की जाए तो स्वाभाविक है कि संगठन अथवा कार्यालय का काम अक्षयस्थित तथा शिथिल हो जाएगा।

नियंत्रण का क्षेत्र (Span of Control) का अर्थ

नियंत्रण का सामान्य स्वाभाविक रूप में नियंत्रण के विस्तार या क्षेत्र का प्रश्न उठता है। एक उच्च अधिकारी कितने अधीनस्थ कमचारियों के कार्य का क्षमतापूर्वक अधीक्षण कर सकता है यह नियंत्रण क्षेत्र की समस्या है। दूसरे शब्दों में नियंत्रण क्षेत्र से हमारा अभिप्राय अधीनस्थ कमचारियों की उस संख्या से है जिसके कार्यों का अधीक्षण नियंत्रण एक अधिकारी क्षमतापूर्वक कर सकता है। पारिभाषिक रूप में जस्ता कि डिमॉक (Dimock) का कथन है नियंत्रण का विस्तार किसी उद्यम के मुख्य निष्पापक तथा उसके मुख्य साथी कार्यालय (Principal fellow offices) के बीच बीच एक स्वाभाविक संचार की संख्या एवं क्षेत्र है।

नियंत्रण विस्तार के मिट्टा त क अनुसार किसी भी अधिकारी के नियंत्रण का क्षेत्र संकर उठता है। रचना चाहिए पितना वह कुशलतापूर्वक सम्भाल सके। अधिकारी की सामर्थ्य से अधिक या कम क्षेत्र का होना उचित नहीं है। मानवीय ध्यान क्षेत्र (Span of attention) सीमित होता है। एक को भी एक पदाधिकारी कमचारियों की असंमित संख्या का भरी भाति निरीक्षण नहीं कर सकता। जान टी मिनेट ने ठीक ही कहा है कि अनुभव और मनोवैज्ञानिक अनुसंधान दोनों इस बात की पुष्टि करते हैं कि किसी भी प्रशासकीय अधिकारी की पर्यवेक्षण क्षमता की सीमा रहती है। यदि अधिकारी की सामर्थ्य से कम नियंत्रण क्षेत्र रखा जाए तो वह भी अनुचित है क्योंकि इसका अर्थ है कि अधिकारी की क्षमताओं और सामर्थ्य का पूरा लाभ नहीं उठाया जा रहा है।

नियंत्रण क्षेत्र की सीमा क्या है ?

अब यह प्रश्न उठता है कि नियंत्रण क्षेत्र की सामान्य कितनी होनी चाहिए। इस प्रश्न पर विद्वानों में मतभेद है। वहाँ नियंत्रण क्षेत्र का असंयमित विस्तार हानिकारक है वहाँ क्षेत्र का बहुत सीमित होना भी बुरा है। हेनरी फायल (Henry Fayol) का मत है कि एक बड़ा उद्यम के शिखरस्थित प्रबंधकों के नीचे पाँच या छ स अधिक अधीनस्थ कमचारियों नहीं होने चाहिए। एल. उर्विक (L. Urwick) का विचार है कि उच्च पदाधिकारियों के लिए आठ या बारह। ग्रैजुनस (Graicunas) ने कहा है कि कोई उच्च अधिकारी पाँच अथवा छ अधीनस्थ कमचारियों से अधिक कार्य

का उचित निर्गमन नहीं कर सकता। मनुष्य संगठन के सम्बन्ध में सर हर्मिस्टन न एक बार कहा था एक औसत मानव मस्तिष्क तीन से छः अर्थ मस्तिष्क का ही प्रभावशाली निरीक्षण कर सकता है।

स्पष्ट है कि नियन्त्रण विस्तार का माप के सम्बन्ध में कोई एक सुनिश्चित मत नहीं हो सकता। कमचारियों की आत्मा सत्या की खोज करना जिस पर कि एक उच्च अधिकारी नियन्त्रण रखने में सक्षम हो निरर्थक है। प्रशासन की गतिशीलता ही प्रशासन की सफलता की परिचायक है यह बहुत कुछ औपस्थ अधिकारी की योग्यता नवृत्त बुद्धि और प्रशासनिक क्षमता पर निर्भर करता है कि वह किनसे अधिक स्व कमचारियों को अपने नियन्त्रण में रख सकता है। फिर भी विद्वान् यह निश्चित करने के लिए अत्यन्त प्रयत्नशील हैं कि नियन्त्रण के विस्तार क्षेत्र की 'सन्धा' क्या हो चाहिए। सामान्य महमति हमें वास्तव पर पाई जाती है कि—

(क) प्रत्येक स्तर पर एक निश्चित नियन्त्रण क्षेत्र होता है और यदि इस सीमा का उल्लंघन किया जाए तो काम के अवरोध होने की सम्भावना उत्पन्न हो सकती है।

(ख) नियन्त्रण क्षेत्र में चार तत्वों के कारण विविधता उत्पन्न होती है—
कार्य (Function) व्यक्तित्व (Personality) काल या समय (Time) और स्थान (Space or Place)।

नियन्त्रण क्षेत्र निर्धारित करने वाले तत्व

नियन्त्रण को हम किसी कठोर विस्तार क्षेत्र की सीमा में नहीं बांध सकते। नियन्त्रण का क्षेत्र विस्तृत होगा अर्थात् एक अधिकारी नितन कमचारियों पर प्रभावशाली नियन्त्रण रख सकेगा यह बहुत कुछ उपयुक्त चार तत्वों पर निर्भर करता है अतः इन तत्वों का विवेचन आवश्यक है—

1/ कार्य (Function)—इसका अर्थ है कार्य की प्रकृति अर्थात् किस प्रकार के काम का नियन्त्रण किया जाता है और अधिकारी जिन व्यक्तियों का नियन्त्रण कर रहा है उनके कार्यों की प्रकृति उसके अपने कार्यों की प्रकृति के समान ही है अथवा नहीं। यदि कार्यों की प्रकृति समान है तो नियन्त्रण का क्षेत्र व्यापक हो सकता है क्योंकि अधिकारी की नियन्त्रण क्षमता बढ़ जाती है।

2/ व्यक्तित्व (Personality)—इसका अभिप्राय अधिकारी या अधीक्षक और सम्बन्धित सहायकों की क्षमता से है। किसी भी संगठन में व्यक्तित्व एक बहुत ही महत्वपूर्ण तत्व होता है। यदि अधीक्षक या नियन्त्रक का व्यक्तित्व बहुत उच्च है उसमें नवृत्त की असाधारण क्षमता है उसके कार्य करने की गति तीव्र है उसका प्रशासनिक ज्ञान बहुत बड़ा होगा तो वह कमचारियों की काफी बड़ी संख्या पर नियन्त्रण रख सकता है। निम्नी प्रशासन में एस उदाहरणों की कमी नहीं है।

3 काल या समय (Time)—इसका अभिप्राय संगठन की आयु से है। यदि संगठन पुराना और जमा हुआ है तो नियंत्रण का क्षेत्र सरलता से विस्तृत किया जा सकता है। पुराने और सुव्यवस्थित संगठन की तुलना में नए संगठनों में परम्पराओं का अभाव होता है और उच्च अधिकारियों के सामने नई-नई समस्याएँ उत्पन्न होती रहती हैं। अतः स्वभावतः नए संगठन में नियंत्रण का कार्य पुराने सुव्यवस्थित संगठन की अपेक्षा कम तीव्र होता है।

4 स्थान (Place or Space)—इसका अर्थ यह है कि अधीनस्थ कर्मचारियों के कार्यालय भौगोलिक दृष्टि से एक ही स्थान या भवन में केंद्रित है अथवा दूर-दूर तक फैले हुए हैं। यदि एक ही स्थान में केंद्रित हैं तो नियंत्रण क्षेत्र का विस्तार करना उचित होगा पर यदि दूर-दूर स्थित हैं तो नियंत्रण का क्षेत्र छोटा रखना ही उपयोगी होगा। जहाँ सहायक अधिकारी मुख्य अधिकारी या अधीनस्थ के स्थान पर ही कार्य करते हैं वहाँ परीक्षण एवं नियंत्रण सरल और तीव्र होता है दूर होने पर ऐसा नहीं होता।

इस प्रकार हम देखते हैं कि नियंत्रण का कार्यक्षेत्र परिवर्तित होता रहता है और इस विभिन्नता के मूल में उपर्युक्त चारों तत्व महत्वपूर्ण भूमिका निभते हैं। सामान्यतया नियंत्रण क्षेत्र के सम्बन्ध में निम्नलिखित सिद्धांतों पर सहमति पाई गई है—

(i) योग्यतम व्यक्तिता में ही नियंत्रण और निरीक्षण करने की शक्ति सीमित होती है असंमित क्षमता कहीं नहीं पायी जाती।

(ii) उत्तरदायित्व जितना बड़ा होता है सत्रिय नियंत्रण का क्षेत्र उतना ही सङ्कुचित होता है।

(iii) समान कार्य करने वाले कर्मचारियों के मामले में नियंत्रण क्षेत्र अपेक्षाकृत अधिक विस्तृत हो जाता है।

नियंत्रण का विस्तार क्षेत्र निश्चित करने में वह विषय से काम लेना चाहिए। सकलर हेडसन (Seckler Hudson) के अनुसार यदि नियंत्रण का क्षेत्र असंमित कर दिया गया तो उसमें भी कई खतरे उत्पन्न हो सकते हैं। जितने भी वेदन आएँ उनका विस्तार से निरीक्षण किया जाएगा तथा अधीनस्थों को उनकी क्षमता का पुरा-पुरा उपयोग करने के लिए प्रोत्साहन दिया जा सकेगा। इससे अनिश्चित छोटे नियंत्रण क्षेत्र का अर्थ होता है आना देने वाला की मात्रा बढ़ जायगी। वास्तव में यह बहुत कठिन है कि नियंत्रण के क्षेत्र की एक छान्छ सकल तय की जाए। पिछले लगभग 25 वर्षों से नौकरशासन के नेबकों ने यह सदा प्रकट करने प्रारम्भ किया है कि क्या नियंत्रण के क्षेत्र का सिद्धान्त संगठन की प्रक्रिया वास्तविक रूप को समझने में सहायता कर सकता है। सन् 1946 में हबर्ट साइमन का प्रसिद्ध निबंध (The Proverbs of Administration) इन प्रश्नों को उभारने का एक सफ़ल एवं प्रभावशाली प्रयास माना जाता है।

नियंत्रण का क्षेत्र और पद सापेक्ष

(Span of Control and Hierarchy)

नियंत्रण के क्षेत्र का पद-सापेक्षता की अवधारणा में महत्त्व सम्भव है। यह उसका मान्यता पर पर्याप्त प्रभाव डालता है। एक संगठन के पिरामिड में विभिन्न स्तर ज्ञान चाहिए यह बात भी हमें विद्वानों के आचार्य पर सत्य का ता सक्ता है। कहा जाता है कि एक मानव रक्त की एक गैर के समान है। यदि आप इन एक गैर टालें तो यह उठकर उनी जल्द ही पड़ी। इस प्रकार यदि बीम विभाग के अध्यक्ष मिलकर एक ही अध्यक्ष का अपने प्रतिबन्ध प्रस्तुत करेंगे तो संगठन व्यवस्था ही चौरस बन जाएगा। यदि हमें और अधिक का क्षेत्र तान व्यक्ति प्रतिबन्ध दें और अन्य भाग के सीमा की रिपोर्ट प्रस्तुत करें तो गैर में अधिक स्तर उत्पन्न हैं। यह कहा जाता है कि एका ही स्तर पर सत्ता की सम्पत्ति कठिन हो जाती है क्योंकि पद उत्पन्न होता है और अपने पास से बात कर सकत है और दूसरे उत्पन्न होने में सक्षम व्यक्ति किसी के माध्यम से बनें करत है। अतः यह स्थापित है कि परिणामों का ता सक्ता है। हम विद्वानों की सीमा ज्ञान का वगण करत है किन्तु तथा गैरकुलता लिखा है कि इस प्रकार के लाभ के वाक्य नियंत्रण का क्षेत्र प्रशासनिक व्यवस्था में बना दिया हुआ है कि संगठन का प्रत्येक पुस्तक में मन्त्रवर्णन स्थान दिया जाता है।

नियंत्रण के क्षेत्र पर साहमन के विचार

(Simon on Span of Control)

हबट मान्यता के मतानुसार नियंत्रण के क्षेत्र से यह समझा जाता है कि एक प्रशासक का सीधा रिपोर्ट देने वाले अधीनस्थों की संख्या कम कर दी जाए तो प्रशासनिक कार्यकुशलता बढ़ जाएगी। इस विचार के समर्थन में अनेक तर्क दिए जाते हैं। सामान्य रूप से विभिन्न तर्कों का गिनाना आवश्यक समझ कर लाभ प्रमाण का एक प्रमाण कहावत प्रस्तुत करते हैं जो अपनी प्रसिद्धि न होने से भी नियंत्रण के क्षेत्र से विपरित है और उनका ही स्वीकार करत योग्य है। यह कहावत इस प्रकार है—

एक विषय कार्यरूप में परिणित होने से पूर्व जिस संगठनात्मक स्तर में होकर गुजरता है उनकी संख्या कम से कम रखने पर प्रशासनिक कार्यकुशलता बढ़ता है।

अनेक प्रशासनिक विद्वानों की तरफ से प्रमाणों का खोज करने हैं ता इस दूसरी कहावत में उनका पर्याप्त निर्देशन प्राप्त होता है। फिर भी इस सिद्धान्त का परिणाम होता है वे नियंत्रण के क्षेत्र से ठीक विपरित जान हैं। यह परिणाम प्रमाणों का एकता और विशिष्टकरण के सिद्धान्त। नियंत्रण के क्षेत्र का सीमा तथा संगठन के स्तरों का कम करना दो विरोधाभासी हैं। एक ही स्तर से दूसरे नियंत्रण के क्षेत्र पर प्रभाव पड़ता है।

अनविराध यह है कि एक बड़ संगठन में जहाँ सदस्यों में पारस्परिक सम्बन्ध रहते हैं यदि नियन्त्रण का क्षेत्र सीमित कर दिया जाए तो इससे लाभपीताशाही बर्त जायेगी क्योंकि संगठन के सदस्यों का प्रत्येक सम्पर्क तब तक आग बत्ता बन जाएगा जब तक वह समान उच्चता प्राप्त न हो जाए। यदि संगठन काफी बड़ा है तो किसी भी कार्य पर निगम्य होने के लिए उसे ऊपर के कुछ स्तरों में होकर गुजरना पड़ेगा और इसी प्रकार आनाघ्रा एवं अनुदेशों को भी नीचे कई स्तरों में से निकलना होगा। यह एक जटिल तथा समय-वर्गान वाली प्रक्रिया है।

इस पदस्था का विचार यह कि प्रत्येक अधिकारी की आज्ञा के अधीन नितन व्यक्ति हैं उनकी सख्या बढ़ा दी जाए ताकि विशालता के ऊपर तक पहुँचने का मार्ग छोटा हो जाए क्योंकि बीच के स्तर कम हो जाएंगे किन्तु इसमें भी कठिनाई है। यदि एक अधिकारी को बहुत अधिक कर्मचारियों का निरीक्षण करना पड़ता है तो उन पर उसका नियन्त्रण कमजोर हो जायेगा। अभी तक जो प्रशासन के विद्वानों ने नियन्त्रण के क्षेत्र की कोई ऐसी सख्या निर्धारित नहीं की है जिसको अपनाकर उक्त दोनों ही शक्तियों से बचा जा सके।

नियन्त्रण का क्षेत्र निश्चित करने वाली प्रकुनाज की विचारधारा

(The theory of Graicunas to decide the Span of Control)

वी ए प्रकुनाज (V A Graicunas) ने सन् 1933 में एक लक्ष प्रकाशित किया जिसका शीर्षक था संगठन में सम्बन्ध (Relationship in Organization)। इस लेख में उ होने अधीनस्थ एवं उच्च अधिकारियों के सम्बन्धों की समस्या पर विचार किया है। उन्होंने एक गणितीय सूत्र (Mathematical Formula) विकसित करके यह प्रतिपादित किया है कि जब अधीनस्थों की सख्या बढ़ जाती है तो गणितीय रूप में सम्बन्धों (Relationship) की सख्या भी बढ़ जाती है। प्रोफेसर हेमेल के अनुसार उनका अध्ययन अनुभवयुक्त निरीक्षण पर आधारित नहीं है किन्तु शीर्ष पर प्रबंध के क्षेत्र में परिवर्तन करने से एक संगठन की क्या स्थिति होगी इस बात का एक गणितीय प्रस्तुतीकरण है। प्रकुनाज ने यह बताया है कि उच्च अधिकारियों को अपने अधीनस्थों के साथ सम्बन्ध कायम रखने में हमेशा अधिक बात मस्तिष्क में रखनी चाहिए कि उसका न केवल प्रत्यक्ष अधीनस्थ से प्रत्यक्ष रूप में प्रतिगत सम्बन्ध है बल्कि उसके सम्बन्ध अधीनस्थों के विभिन्न समूहों से और अधीनस्थों के पारस्परिक सम्बन्धों से भी है।

इन सम्बन्धों की सख्या प्रवर्धाधीन समूहों की सख्या के साथ-साथ बढ़ती रहती है। प्रकुनाज ने मुख्यतः ऐसे तीन प्रकार के सम्बन्धों का वर्णन किया है—1 प्रत्यक्ष एकहरे सम्बन्ध (Direct Single Relationships) 2 प्रत्यक्ष समूह सम्बन्ध (Direct Group Relationships) और 3 आडम्बर सम्बन्ध

(Cross Relationships) । प्रत्यक्ष वृहत् सम्बन्ध किसी सर्वोच्च अधिकारी और उसके तत्कालिक अधीनस्थों के साथ व्यक्तिगत एवं परोक्ष रूप में होता है । उदाहरण के लिए यदि क के तीन अधीनस्थ हैं—ख ग घ तो यत्र तीन प्रत्यक्ष वृहत् सम्बन्ध बन जायेंगे । प्रत्यक्ष समूह सम्बन्धों का अर्थ है—सर्वोच्च अधिकारी और अधीनस्थों के प्रत्येक सम्भावित समूह के मध्य सम्बन्ध । यदि इस दृष्टि में देखा जाए तो उक्त उदाहरण में प्रत्यक्ष समूह सम्बन्धों की संख्या नौ हो जायेगी । सम्भावित सम्बन्धों के तीसरे समूह को प्रकुनाज ने आड-खंड सम्बन्धों का नाम दिया है । जत्र एक उच्च अधिकारी के विभिन्न अधीनस्थों की पारस्परिक सम्पर्क करने की आवश्यकता होनी है तो इस प्रकार के सम्बन्धों का जन्म हो जाता है । जब अधीनस्थों की संख्या घटने के कारण सर्वोच्च अधिकारी के प्रत्यक्ष सम्बन्ध अनुपात के अनुसार बढ़ जाते हैं तो समूह और आड-खंड सम्बन्ध अनुपात से भी अधिक बढ़ जाते हैं । प्रकुनाज का सूत्र इस प्रकार है—

$$n \left(\frac{2n}{2} + n - 1 \right)$$

यह सूत्र सभी सम्भव सम्बन्धों की संख्या बता देता है जिस प्रबंधन की रचि हो सकती है और जो उस ध्यान में रखकर जानिए । यहाँ n का अर्थ है अधीनस्थों की संख्या और n का इस सूत्र में वर्तमान में सब प्रकार के सम्बन्धों की संख्या हो जायेगी । इस सूत्र के परिणामों को निम्नलिखित मारणी में स्पष्ट किया जा सकता है ।

अधीनस्थों की विभिन्न संख्या से उत्पन्न सम्भावित सम्बन्धों का योग

अधीनस्थों की संख्या	सम्भावित सम्बन्धों की कुल संख्या
1	1
2	6
3	18
4	44
5	100
6	272
7	490
8	1080
9	2376
10	5210

इस सूत्र के आधार पर हम यह देखते हैं कि अधीनस्थों की संख्या चार हान पर सम्बन्धों की कुल संख्या 44 हो जाती है । यदि एक और अधीनस्थ जोड़ दिया जाए तो नियंत्रण वायक्षण पाँच अधीनस्थों का हो जायेगा । सूत्र के अनुसार

सम्भावित ग्राहक सम्बन्धों का बाण 100 का जायेगा। इस प्रकार एक अधीनस्थ जुनूमान मान से सम्भावित सम्बन्ध रसायनिकीय रूप में बन जाते हैं। अधीनस्था का सम्बन्ध 25 प्रतिशत वृद्धि करने पर सम्बन्धों का कुल योग 127 प्रतिशत बन जाता है। यह वृद्धि अत्यन्त चेतावनीपूर्ण है और प्रत्येक प्रबंधक का चास इनका ही सम्बन्ध में वृद्धि कर रहा है उसका ध्यान रखना होता है।

यह सूत्र हमको केवल सम्भावनाओं का निर्माण करता है। उसके द्वारा यह हास्य किया जाता है कि जब एक उच्च अधिकारी का अन्त से अधीनस्थ प्रतिवर्तन होने लगे किन्तु जितनी जटिल बन जायेगी। वास्तविक व्यवस्था में यह नाविका जित सम्बन्धों का वर्णन करनी है वे साकार नहीं बन पाते। विलियम न्यूमन (William Newman) का कथन है कि जब एक उद्यम आकार में बढ़ता है तो कमचारा एक समय पर सच है यही सम्बन्ध नहीं रखा पाता जो सद्भावित रूप से सम्भव है। यह सूत्र कदापि भविष्य सम्बन्धों के ही उल्लेख करता है। यह सब जानते हुए भी एक उच्च अधिकारी अधीनस्था की समस्या में वृद्धि करते समय पर्याप्त सोच विचार से काम करता है।

प्रबुद्धिमान न बताया है कि ग्राहक सम्बन्धों द्वारा अधिक जटिलताएं उत्पन्न हो जाती हैं। उन जटिलताओं की मना मंगल के बावजूद प्रकृति के आधार पर बढती रही है। यदि विभागाध्यक्षों में अधीनस्था को परस्पर कम सम्बन्ध रखने की आवश्यकता है तथा जटिलता नहीं बढ़ेगी। इस दृष्टि से हेमिन्ग्वेय का कथन पूर्णतः सत्य है कि समूह के सदस्यों का उत्तरदायित्व जितना कम होगा समूह उतना ही बड़ा हो सकता है। एन जॉर्ज न भी बताया है कि कोई भी सर्वोच्च अधिकारी परम्परा में अधीन बावों वाले पाँच अंगों वाले अधीनस्था में अधिक काम को प्रत्यक्ष रूप से पर्यवेक्षण करता कर सकता है।

नियंत्रण क्षेत्र की धारणा से परिवर्तन

नियंत्रण क्षेत्र की पुरानी धारणा आज तथा से बदलती जा रही है। प्रशासन में स्वचालन का प्रयोग बढ़ रहा है और संचार के द्रुत माध्यम विस्तृत हो रहे हैं। नाल मना में विश्रुता की मरुता में अधिकाधिक बढ़ि होती जा रही है। हानि के बावों में तब भी तथा में भारी प्रगति हुई है। स्वभावतः वे विभिन्न कारणों के अन्तस्वरूप नियंत्रण क्षेत्र की पूर्वापक्षा काफी अधिक विस्तृत कर देना सम्भव हो गया है। स्वचालन से तो निम्न प्रतिनिधि लिपिकीय काम कम हुआ ही है और सूचना तथा संचार के अन्त माध्यम से नियंत्रण क्षेत्र की सीमा बड़ी ही है लेकिन इस विशिष्टता में विशेषता की भूमिका पर्याप्त महत्वपूर्ण सिद्ध होती है। विशेषतः अपने काम में अज्ञानियों का हस्तक्षेप परमात्रों करते अतः संगठन के परम्परागत स्थापन में ही परिवर्तन हो रहा है। विशेषता के बढ़ते हुए सम्बन्ध और स्वतन्त्रता के कारण मुख्य निष्पादक का कार्य नियंत्रण की अपेक्षा समय का अधिक होता जा रहा है। वह दिन दूर नहीं है जबकि आगामी दशक में नियंत्रण क्षेत्र की समुची धारणा ही बस जाएगी और उसके स्थान पर एक संवधान के धारणा अस्तित्व में आ जाएगी।

सूत्रे और स्टाफ—गुलिक, उर्विक और मूने के
योगदान के विशेष सन्दर्भ सहित
 (Line and Staff with Special Reference to the
 Contributions of Gulick, Urwick and Mooney)

प्रारम्भिक सामान्य परिचय के रूप में यह कहना होता है कि प्रशासनिक कार्यों को सम्पन्न करने के लिए जिस यंत्र की रचना की जाती है उसे मुख्यतः दो प्रकार के मुख्य कार्यपालिका होते हैं जिसमें एक गुल्कर कार्यों और अधिकारों के निर्वहन के लिए आवश्यक शक्तियाँ देना की जाती हैं तथा जिसकी सहायता एक सहायक द्वारा की जाती है। उसके अधीन अधिकारियों में से कुछ का सम्बन्ध नीति सम्बन्धी कार्यों के निर्धारण से और अन्य का उन नीतियों के क्रियान्वयन में सहायता पहुँचाने से होता है। नीति निर्माणक अधिकारों की सहायता के लिए एक मजबूती देने वाला व्यक्ति है जिसके कार्य केवल परामर्शमय होते हैं आदेशमय नहीं। जिस व्यक्ति का सम्बन्ध नीति सम्बन्धी कार्यों से होता है उसे हम मुख्य अधिकारी (Line) अधिकारण कहते हैं और जो कार्य में जो केवल मजबूती आदि देकर सहायता करता है उसे स्टाफ (Staff) अधिकारण कहा जाता है। प्रशासनिक कार्य में सम्पन्न पञ्चावधान एक अर्थ अधिकारण भी होता है जिस सहायक (Auxiliaries) अधिकारण कहते हैं। यह अधिकारण सभी विभागों में एक जमा कर सम्पन्न होता है। कुछ व्यवस्था में इस स्टाफ अधिकारण का भी एक अर्थ माना जाता है तथापि सामान्यतः कुछ अन्य विभागों में एक प्रत्यक्ष अधिकारण मानते हैं। ✓

स्टाफ और नीति निर्माण के मूलिक प्रशासन की आवश्यकता में प्रवेश किया गया है। सना में दो प्रकार के कार्य होते हैं—मुख्य या लाइन इकाई (Line Units) तथा स्टाफ इकाई (Staff Units)। मुख्य इकाई के प्रधान जनरल केन्द्र मजबूत कष्टन और अधिकारों वाले अधिकारी कह जाते हैं जिन्हें कार्य सम्पन्न के लक्ष्य को प्राप्त करने के लिए युद्ध के मैदान में लड़ने का प्रयत्न करना और उनका संचालन तथा नगर करना है। स्टाफ का नफरता उन अधिकारियों के कार्यों पर निर्भर करती है। ये अधिकारी पञ्चावधान की दृष्टि से सम्बद्ध रहते हैं। नागरिक प्रशासन में भी उन अधिकारों का स्टाफ की सना प्रदान का प्रयत्न है जिनका कार्य वास्तविक शक्ति रहती है जिनका कार्य प्रदान देना होता है अपना जा

निर्णय ले सकने हैं। सैनिक प्रशासन में नागरिक अधिकारियों के अतिरिक्त अन्य अधिकारी और कमचारी भी होते हैं जिन्हें युद्धरत सेना के लिए मानायात रसत चिकित्सा डाक आदि का प्रबंध करना होता है। इन सब कार्यों को देव रेस स्टाफ इकाइयाँ करती हैं। स्टाफ की सहायता के बिना सैनिक युद्ध नहीं लड़ जा सकते हैं। नागरिक प्रशासन में भी केवल नागरिक अधिकारण समय और शक्ति की सीमा के कारण सम्पूर्ण कार्य स्वयं नहीं कर सकता। उन्हें अनेक तत्वों पर विचार करना पड़ता है और समस्याओं को सुलझाने के लिए विभिन्न प्रकार के ज्ञान तथा योग्यताओं का आवश्यकता होती है। यद्यपि उनकी सहायता के लिए अन्य शक्ति नियुक्त किए जाते हैं जिनका कार्य सैनिक प्रशासन के स्टाफ वर्ग के लोगों से बहुत कुछ भिन्नता जुलता है और इसीलिए उन्हें भी स्टाफ अधिकरण कहा जाता है।

स्टाफ अधिकरण अर्थ

(Staff Agencies Its Meaning)

स्टाफ अधिकरण का मुख्य कार्य परामर्श और सहायता देना है। जिस प्रकार एक वृद्ध व्यक्ति छोटी का सारा नैकर चलता है उसी तरह नाइन मयदा सूत्र अधिकरण स्टाफ अधिकरण को सारा लेकर कार्य संचालन करता है। स्टाफ द्वारा यह प्रबंध सम्बन्धी (House keeping) या प्रबंध सम्बन्धी (Managerial) सहाय सम्पन्न की जाती है ताकि मुख्य उद्देश्य की पूर्ति हो सके। (मुख्य कार्यपालिका के सामने जो विषय और यापक समस्याएँ आती हैं उनके बारे में आवश्यक सूचना एकत्रित करना तथा का अध्ययन करना समुदाय के लिए मार्ग योजना तथा किस मार्ग का अपनाया जाए इस सम्बन्ध में सलाह देना आदि कार्य स्टाफ अधिकरण का करने होते हैं। इस दृष्टि से यह प्रशासनिक शक्ति का ही विस्तार माना जाता है।)

विभिन्न तत्वों का न अलग अलग प्रकार से स्टाफ अधिकरण का परिभाषित किया है। हनरी फोर्ब्स ने लिखा है कि यह एक सत्ता है, यह प्रबंध के विचार का एक प्रकार में विस्तार है ताकि अपने कर्तव्य की पूर्ति में उसे सहायता मिल सके। हाइट के अनुसार स्टाफ उच्च शक्ति के प्रदायिकाओं को परामर्श देने वाला अधिकरण है जिसके कोई क्रियात्मक उत्तरदायित्व (Operative Responsibility) नहीं होते। मने के अनुसार स्टाफ अधिकरण कार्यपालिका के अतिरिक्त ही विस्तार है जिसका अर्थ है अधिक शक्ति, अधिक ज्ञान अधिक हाथ जो उसकी योजना के निमाण और उसके निष्पादन में उसे सहायता दे सकें। एक पुरानी ब्रिटिश सैनिक कानून के अनुसार स्टाफ सेवाएँ व संचर है जो युद्ध लड़ने वाले सैनिकों के लिए सामग्री देते हैं।

एपिलबी का मत

आधुनिक विचारधारा में स्टाफ और सूत्र के भेद को अधिक बढ़ा चला कर प्रस्तुत नहीं किया जाता क्योंकि दोनों गाड़ी के दो पहियों के समान इस तरह घनिष्ठ

हम में सम्मिलित है कि वह पूर्णतः पृथक् इकाइयाँ में विभाजित करना लगभग असम्भव है। भारत में सूत्रणा अथवा स्टाफ अधिकरण में महानि मण्डलीय सचिवानय महानि मण्डलीय समितियाँ योजना प्रायोग वित्त मंत्रालय वा और आर्थिक मामलों का मन्त्रालय यह मंत्रालय में प्रशासकीय सतकता सम्भाव्य और वित्त मंत्रालय में विशेष पुनसंरचना इकाई गणना की जाती है। पाल एच एपिलबी की भारतीय प्रशासन में स्टाफ और सूत्र के बीच का स्पष्ट रूप से सम्बन्ध में बड़ी कठिनाई का सामना करना पड़ा था। उन्होंने इस सदन में कहा था— यहाँ एनी कोई शान्तावली और ऐसा कोई ढाँचा नहीं है जो सूत्र तथा स्टाफ के बीच विभेद कर सके। भारत में ये शान्तावली के ढाँचे में प्रयुक्त नहीं किए जा सकते। आगे उन्होंने पुनः कहा— प्रतिरक्षा, विदेशी मामला और वैदेशीय सेवा के मन्त्र के अतिरिक्त लगभग सम्पूर्ण रूप से एक बड़ा स्टाफ संगठन है। इस एक कुछ अर्थ प्रपक्षा को छोड़कर नहीं मिली म कोई भी सूत्र कार्य (Line Functions) नहीं है। दूसरे शान्तावली में इस प्रपक्षा को छोड़कर कौन-सी सरकार में कोई वास्तविक एक पूर्ण प्रशासन नहीं है।

स्टाफ का वर्गीकरण

(Various Classifications or Kinds of Staff)

पिफनर तथा प्रिन्सस के अनुसार स्टाफ अधिकरणों को तीन वर्गों में विभक्त किया जा सकता है—

(क) सामान्य स्टाफ (The General Staff)

(ख) प्राविधिक या तकनीकी स्टाफ (The Technical Staff)

(ग) सहायक स्टाफ (The Auxiliary Staff)

(क) सामान्य स्टाफ (General Staff)—यह वह स्टाफ है जो सामान्यतया मुख्य कार्यपालिका के प्रशासकीय कठिनाइयों के निराकरण में उसकी सहायता करता है। यह प्रमुख अथवा अथवा उच्च तरीय कार्यकारी अधिकारियों की परामर्श सूचना संग्रह शीघ्र तथा ऊपर की ओर भेजे जानी वाली सामग्री में से आवश्यक सामग्री की छटनी द्वारा प्रशासकीय कार्य में सहायक मिश्र होता है। इस स्टाफ का प्रबंध करने वाला व्यक्ति प्रायः ऐसा होता है जिस पर्याप्त प्रशासकीय प्रशिक्षण और अनुभव प्राप्त हो। सामान्य स्टाफ का काम प्राविधिक स्टाफ सभित प्रकृति का होता है। प्राविधिक स्टाफ का काम केवल प्राविधिक मामलों में परामर्श देना है जबकि सामान्य स्टाफ के सदस्य किसी प्राविधिक क्षेत्र में विशेषज्ञ हन के बजाय प्रशासन का कला में दक्ष व्यक्ति होते हैं। सामान्य स्टाफ अपना अधिकार समय उच्च नीति सम्बन्धी मामलों के नियोजन और पर्याप्तोक्ति में उपाता है।

अधिक विकसित स्वरूप में सामान्य स्टाफ विभागीय एवं समन्वित स्टाफ सेवा का रूप ले लेता है और अलग अलग स्टाफ अधिकारियों के रूप में असमन्वित

परामर्श अथवा सहायता मात्र नहीं रह जाता। यह स्पष्ट है कि यदि विभिन्न मामलों में प्रमुख कार्यकारी को परामर्श देने वाले अनेक पृथक् पृथक् परामर्शदाता हों तो अध्यक्ष के जिम्मे एक यह काम और आ जाता है कि वह उनके पृथक्-पृथक् परामर्शों को सुवर्द्ध नीति अथवा नियम के रूप से समन्वित करे। बड़ सगठनों में यह कार्य बहुत बोझिल बन जाता है। अतः अध्यक्ष को रुठिना और समय के प्रपन्थ से बचाने के लिए विविध स्टाफ सेवाओं को एक ऐसे विभाग के रूप में संगठित किया जा सकता है जो भिन्न भिन्न स्टाफ इकाइयों से प्राप्त परामर्शों को सुवर्द्ध और समन्वित करे तथा प्रमुख कार्यकारी के सामने इस बारे में साफ निष्पत्ति प्रस्तुत करे कि क्या नियम किया जाना चाहिए। किसी सगठन में सामान्य स्टाफ का यह विभागीकरण आरम्भ में नहीं हो सकता। इसके लिए आवश्यक है कि स्टाफ का एक निश्चित विकसित अवस्था में पहुँच जाए। इसका सबसे अधिक विकसित स्वरूप हमें सेना में दिखायी पड़ता है। परन्तु यही धीरे धीरे लोक प्रशासन में भी प्रकट हो रहा है।

भारत में मुख्य कार्यपालिका का सामान्य स्टाफ इस प्रकार है (1) मन्त्रिमण्डलीय सचिवालय (Cabinet Secretariat) (2) प्रधान मन्त्री का सचिवालय (3) मन्त्रिमण्डलीय समितियाँ (4) योजना आयोग (5) वित्त मन्त्रालय में बजट तथा आर्थिक मामलों का विभाग जो कि बजट सम्बन्धी कृत्यों के पालन में मुख्य कार्यपालिका को सहायता देता है एवं (6) मन्त्रालय में प्रशासनिक सतर्कता सम्भाग (Administrative Vigilance Commission)।

सामान्य स्टाफ अपना कार्य सन्तोषजनक रूप में और कुशलता के साथ सम्पन्न कर सक इसके लिए यह आवश्यक है कि उनमें निम्नलिखित गुण हों—

1/ सामान्य स्टाफ कमचारियों को प्रत्येक प्रशासनिक पहल के बारे में यथेष्ट जानकारी होनी चाहिए। दूसरे शब्दों में उन्हें सामान्य जानकारी होना चाहिए।

2/ जटिल प्रशासनिक विषयों में उन्हें विस्तृत ज्ञान होना चाहिए। इसका अर्थ यह नहीं है कि वे उन मामलों के विशेषज्ञ हों इसका अर्थ केवल यही है कि उन्हें जटिल मामलों का सामान्य से अधिक ज्ञान हो।

3/ सामान्य स्टाफ में सहयोगी भावना और विचार विनिमय की क्षमता होनी चाहिए क्योंकि उसे लाइन अधिकारियों के साथ सहयोग से काम करना होता है।

4/ सामान्य स्टाफ में धैर्य और अध्यवसाय जैसे गुण होने चाहिए क्योंकि उसका मूलभूत कार्य मुख्य कार्यपालिका तथा उच्चस्तरीय अधिकारियों के लिए छानी व कीप (Filter and Funnel) बनना है।

5/ सामान्य स्टाफ के सदस्यों को प्रसिद्धि पाने अथवा प्रकाश में आने की आकांक्षा से बचना चाहिए। उन्हें इस बात से सन्तोष करना चाहिए कि वे अपने प्रधान के अधीन रहकर अपने कर्तव्य का निर्वहन कर रहे हैं। उन्हें विनम्र गम्भीर

और ममव्यकारी होना चाहिए। भयानक और सत्ता लालुप रक्त मामा य स्टाफ के पद के लिए अनुपयुक्त होते हैं।

(ख) प्राविधिक स्टाफ (Technical Staff)—मुख्य कार्यान्वयन को प्रशामन में अनेक विशिष्ट और प्राविधिक मसला से निपटना पड़ता है अतः हम कार्य में सहायता के लिए उसे कुछ प्राविधिक या तकनीकी स्टाफ अधिकारियों की भी व्यवस्था करनी होती है यथा—जीनियर वित्तीय विणयन आदि। तकनीकी क्षेत्र में इन विशेषज्ञों का परामर्श बना मूल्यवान होता है। विशेषज्ञता प्राप्त स्टाफ में दो प्रमुख विभागाएँ पाई जाती हैं—(क) संगठन के अग्र भाग पर हम कोई सत्ता प्राप्त नहीं होती अर्थात् यह स्टाफ को परामर्श देना और सलाह करना है किन्तु निर्देश नहीं देना। (ख) इसका उपयोग संगठन की मनी मून और स्टाफ काइया द्वारा किया जा सकता है।

प्राविधिक अधिकारियों की व्यवस्था के फलस्वरूप क्षेत्रीय प्राविधिक कम कारियाँ पर दो-दो निरीक्षण की समस्या उत्पन्न हो जाती है यथा अपने अपने विषय के विशेषज्ञ द्वारा कार्यात्मक निरीक्षण (Functional Supervision) तथा उच्च प्रशासकीय अधिकारियों का प्रशासकीय निरीक्षण (Administrative Supervision)। इस दोहरे निरीक्षण के कारण ही आदेश की एकता अथवा एकित निदेशन (Unity of Command) का सिद्धान्त भंग होना की समस्या उत्पन्न होती है।

(ग) सहायक स्टाफ (Auxiliary Staff)—इस स्टाफ में वे अधिकारी अथवा इकायाँ निहित होती हैं जिनके सम्बन्ध विभिन्न प्रशासकीय सेवाओं की सामूहिक सेवा करते हैं। सहायक स्टाफ की सेवा प्रदान सेवा न होकर गैर सेवा आता है अर्थात् इस विभाग के प्रमुख कार्य का प्रत्यक्ष अंग नहीं माना जाता। जब तक विभाग यात्रियों के आवागमन आदि के लिए रेलगाड़ियाँ चलाता है ता यह उसकी प्रधान क्रिया है लेकिन रेलगाड़ियाँ चलाने के लिए कमकारियों का भर्ती करना रेल की पटरियाँ बिछान और रेलवे स्टेशन का निर्माण करने के लिए आवश्यक सामग्री खरीदना आदि गैर सेवा क्रियाएँ हैं। इन क्रियाओं का सहायक सेवाओं अथवा गृह प्रबंध सेवाओं (Auxiliary or House keeping Staff) की सेवा दी जाती है। गैर सेवाएँ सम्बन्ध उन उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए सम्पन्न की जाती हैं जिनके लिए विभाग स्थापित किए जाते हैं। इन क्रियाओं को उद्देश्य का प्राप्ति का साधन कहा जा सकता है। किसी भी विभाग का प्रमुख कार्य चाहे कुछ भी हो किन्तु वह कुछ न कुछ खरीदनाही करता है पत्रा एवं प्रतिवन्ता का छपाता ह वमचारियों की भर्ती करता है उनका सामान वित्त एवं भ्रम आदि की समस्याएँ होती हैं। इन प्रकार की सेवाएँ सहायक सेवाएँ कहनाती हैं और इनमें सहायता करने वालों का सहायक स्टाफ कहते हैं। सहायक सेवाएँ नया विभागों के लिए प्रायः समान होता है। एनीलिए बचत कार्यकुशलता और सुविधा की लक्ष्य स विभागों के लगभग

समान कार्यों को सम्पन्न करने के लिए एक केन्द्रीय प्रभिकरण (Central Agency) की स्थापना कर दी जाती है। भारत सरकार का प्रेस (Govt of India Press) सरकार के सभी विभागों के लिए समस्त मुद्रण कार्य कर सकता है। इसी प्रकार एक केन्द्रीय क्रय प्रभिकरण (Central Purchasing Agency) सभी विभागों के लिए क्रय-व्यय कर सकता है और एक केन्द्रीय सिविल सेवा आयोग (Central Civil Service Commission) सभी सरकारी विभागों के लिए कर्मचारियों की भर्ती कर सकता है।

मुख्य विचारक सहायक सेवाओं को स्टाफ कहना पसन्द नहीं करते क्योंकि वे स्टाफ इकाई या की भाँति परामर्श एवं सहायता नहीं देते। इसके प्रतिरिक्त कभी कभी इनको उन विभागों की माँगों पर नियंत्रण एवं छानबीन की शक्ति दे दी जाती है जिसकी ये सहायता करने जा रही हैं किन्तु सिद्धांत रूप से स्टाफ इकाई को प्रोत्साहन एवं नियंत्रण कार्य नहीं करना चाहिए क्योंकि यह तो लाइन प्रभिकरणों का काम है। सहायक इकाइयों के पास सहायता एवं परामर्श देने के साथ नियंत्रण की शक्ति भी होती है अतः इनको ग्राइन तथा स्टाफ दोनों प्रभिकरणों में उभयवर्ती माना जाना चाहिए। जो विचारक सहायक इकाइयों (Auxiliary Units) को एक अलग तीसरी श्रेणी मानते हैं उनमें साइमन तथा ग्रैय लेक्का का नाम उल्लेखनीय है। वे स्टाफ तथा सहायक इकाइयों के बीच स्पष्ट रूप से अंतर करते हैं। उनके मतानुसार सहायक इकाईयाँ वे होती हैं जो सामान्य कार्यों को पूरा कर लाइन संगठनों की सहायता करती हैं जबकि स्टाफ इकाईयाँ ऐसे कार्य सम्पन्न करके मुख्य कार्यपालिका की सहायता करता हैं जिन्हें वह ग्राइन संगठनों को हस्तांतरित नहीं कर सकती।¹

स्टाफ की प्रकृति और कार्य

(Nature and Functions of Staff)

स्टाफ अधिकारी अथवा स्टाफ प्रभिकरण सूत्र अधिकारियों अथवा प्रभिकरणों की भाँति हस्तांतरित कृतियाँ का पालन नहीं करत। उनका कार्य यह होता है कि प्रमुख अथवा प्रथम कार्यकारी अधिकारियों के सामने प्रस्तुत होने से पहले वे समस्याओं के बारे में समस्त आवश्यक जानकारी का समग्र विश्लेषण तथा संक्षेप कर सम्भावित समाधानों की ओर संकेत करें तथा यह परामर्श दें कि उनमें से किस स्वीकार किया जाए। इस प्रकार कम से कम सौद्धांतिक दृष्टि से तो स्टाफ को कार्य पारक व्यक्तित्व का विस्तार ही माना जाएगा। उसका अर्थ है अधिक प्रशिक्षित अधिकारियों तथा योजनाओं के निर्माण तथा उनके संचालन में उसका सहायता करने वाले अधिक हाथ। स्टाफ द्वारा दी जाने वाली सहायता अनाम होती है।

स्टाफ सदा पृष्ठभूमि में रहता है। वह कार्याकारी के निगया के लिए भूमिका तयार करता है परन्तु स्वयं नियुक्त नहीं करता। नियुक्त करने की समुची शक्ति कार्याकारी के हाथों में ही रहती है।¹

स्टाफ की प्रकृति और उसके कार्यों को लोक प्रशासन व विद्वानों ने विभिन्न प्रकार से वर्णित किया है। मुने (Mooney) के मतानुसार स्टाफ मुख्य रूप से तीन प्रकार के कार्य करता है —

- (1) सूचना सम्बन्धी (Informatory)
- (2) परामर्शकारी (Advisory) एवं
- (3) निरीक्षणायत्मक (Supervisory)।

स्टाफ का सूचना सम्बन्धी कार्य यह है कि वह प्रमुख कार्यपालिका अथवा कार्याकारी के लिए उन समस्त सूचनाओं का संग्रह करता है जिनके आधार पर वह नियुक्त करेगा। संग्रहीत सूचना को व्यवस्थित और सन्निवृत्त रूप लेकर उसे एक सुविधाजनक स्वरूप में प्रमुख कार्यपालिका के समक्ष प्रस्तुत किया जाता है। स्टाफ का परामर्शकारी कार्य यह है कि वह प्रमुख कार्याकारी को सूचित करता है कि उसकी राय में क्या नियुक्त किए जान चाहिए। यह आवश्यक नहीं है कि प्रमुख कार्याकारी स्टाफ की सिफारिशों को सख्त स्वीकार ही करे तथापि स्टाफ का यह कार्य अत्यन्त महत्वपूर्ण है कि वह अपनी सिफारिशें सदैव उनके सामने रखे। स्टाफ का निरीक्षणायत्मक कार्य यह है कि वह इस बात की ओर ध्यान दे कि प्रमुख कार्याकारी ने जो निगय दिए हैं वे उपयुक्त सूत्र अभिकरणों तक पहुँचा दिए गए हैं और उन्हें ठीक ढंग से क्रियायित किया जा रहा है। यह भी हो सकता है कि सूत्र अभिकरणों और विभागों के सामने समय समय पर नीतियों को स्पष्ट करना पड़े तथा क्रियायित के माग में जाने वाली कठिनाइयों का दूर करना पड़े।²

पिफनर तथा प्रेष्ठस (Piffner and Presthus) ने स्टाफ कार्य की सूची इस प्रकार प्रस्तुत की है³—

- (1) परामर्श देना (अध्यक्ष एवं सूत्र विभाग दोनों की) सिखाना चर्चा करना
- (2) समन्वय करना केवल योजनाओं के द्वारा नहीं बल्कि व्यक्ति सम्पर्क के द्वारा भी। साथ ही कठिनाई निवारण तथा प्रत्येक स्तर पर नियुक्तों के पक्ष में विरोधियों की महत्प्रति रर प्रयत्न करना
- (3) तथ्य संग्रह तथा शोध कार्य
- (4) नियोजन करना

1 एम पी शर्मा वृत्ति पृष्ठ 155

2 Mooney Principle of Organisation p 33

3 Piffner and Presthus Public Administration p 86

(5) हमारे संगठनो तथा शक्तियों के बारे में जानकारी रखने के लिए उनके साथ सम्पर्क स्थापित करना तथा

(6) बिना उसकी सत्ता को छीन दिए सूत्र के साथ काम करके उसकी सहायता करना

(7) कभी-कभी सूत्र अधिकारों की ओर से कुछ स्पष्ट और निश्चित सीमाओं के भीतर विधायक रूप से दी गई सत्ता का प्रयोग करना ।

एन डी ह्यूइट ने सामान्य स्टाफ के उद्देश्यों के रूप में निम्नलिखित कार्य निर्धारित किए हैं—

(1) यह निश्चित करना कि मुख्य कार्यपालिका को समुचित तथा तात्कालिक सूचनाएं प्राप्त होती रहें ।

(2) समस्याओं का पूर्वानुमान करने तथा भावी कार्यक्रमा की योजना बनाने में उसकी सहायता करना ।

(3) यह व्यवस्था करना कि मुख्य कार्यपालिका के समक्ष मामले तुरन्त अर्थात् अविलम्ब पहुँचत रहें जिससे कि वह उन पर विवेकपूर्ण नियंत्रण रख सकें तथा औचित्यपूर्ण एवं बिना सोचे समझे नियम लेने से उसे बचना ।

(4) ऐसे प्रत्येक मामले को ख्यातना जिसका निपटारा शासन के अथवा अधिकारियों द्वारा किया जा सकता है ।

(5) उसके समय की बचत करना ।

(6) निर्धारित नीति तथा कार्यपालक निर्देशों के अनुरूप अधीनस्थों द्वारा कार्य सम्पादन के लिए साधन जुटाना ।¹

स्टाफ अभिकरण की सामान्य प्रकृति का प्रशासकीय प्रब. व. विषयक राष्ट्रपति की समिति ने अपने प्रतिवेदन (1937) में इसी भाँति विश्लेषण किया था जो आज भी सही है । प्रतिवेदन में कहा गया है कि—

✓ इन सहायक अधिकारियों को स्वयं निर्णय करने या आदेश देने का कोई अधिकार नहीं रहेगा । वे राष्ट्रपति तथा उनके विभागाध्यक्षों के बीच का स्थान प्राप्त नहीं कर सकते । वे किसी भी अर्थ में सहायक राष्ट्रपति (Assistant Presidents) नहीं हो सकते । जब शासन के किसी भाग से सम्बन्धित कोई मामला निर्णय के लिए राष्ट्रपति के समक्ष प्रस्तुत किया जाए तो उस समय उनका यह कार्य होगा कि वे किसी भी कार्यपालिका विभाग में उपलब्ध सम्बन्धित सूचना अविलम्ब प्राप्त करने में उसकी सहायता करें जिससे उत्तरदायित्वपूर्ण निर्णय लेने में राष्ट्रपति का मार्ग दर्शन हो सके और जब निर्णय ले लिया जाए तो प्रभावित होने वाले प्रशासकीय

विभागों तथा अभिकरणों का तुरन्त सूचित करना भी उचित है। हमारा यह विचार है कि राष्ट्रपति की सहायता करने में उनका प्रभाव अपने कार्यों का पूरा करने की उनकी योग्यता के अनुगमन में ही होगा। वे सर्व पृष्ठभूमि में रहते हैं। वे न तो आदेश देते हैं, न निर्देश और न सावजनिक वक्तव्य ही देते हैं। वे ऐसे रक्षित होने चाहिये जिनमें राष्ट्रपति का अनिश्चित विश्वास हो और जिनका चरित्र व पिटकोण ऐसा हो कि वे स्वयं अधिकार का प्रयोग करने के लिए प्रयत्नशील न हों। उनमें उच्च क्षमता अधिक शारीरिक शक्ति तथा स्वयं के नाम की गुप्त रूढ़ि का उदाहरण होना चाहिए।¹ ✓

स्टाफ का उद्देश्य कार्यपानिका को पूणता प्रदान करना है। वास्तव में संगठन की समस्त व्चारिक प्रक्रिया स्टाफ का ही कार्य है। पिप्पेनर तथा शेरेवुड ने इसी दृष्टि से विश्लेषण करते हुए स्टाफ के तीन प्रमुख तत्त्व बतलाए हैं ये हैं— (1) तथ्य निरूपण (Fact finding) (2) नियोजन (Planning) एवं (3) संगठित करना (Organising)। तथ्य निरूपण में तात्पर्य है वस्तुस्थिति का समुचित ज्ञान संचित करना सांख्यिकीय दृष्टि से तथा सम्बन्धित टिप्पणी द्वारा समस्त तथ्यों का इस प्रकार प्रकटित करना कि इसका अधिकतम उपयोग किया जा सके हमारे शासन में प्रशासन से सम्बन्धित महत्वपूर्ण आंकड़ों को सुनियोजित करना क्योंकि इन आंकड़ों के द्वारा ही भावी कार्यों के लिए प्रशासन का नियोजित किया जा सकता है। स्टाफ के कार्यों में नियोजन का तत्त्व महत्वपूर्ण है क्योंकि नियोजन द्वारा ही उद्देश्य पूर्ति के लिए किसी भी संगठन के कार्यों की कार्य शृंखला बनाई जा सकती है। नियोजन एक तरफ कार्य विशिष्टीकरण का स्रोतक है और दूसरी तरफ समस्त संगठन की कार्यवाही को सुनबद्ध कर संगठन के प्रयास में एकता लाने का कार्य करता है। एक बौद्धिक प्रक्रिया के रूप में स्टाफ तत्त्व वास्तव में प्रशासकीय संगठन के लिए भावी कार्यों का वाका प्रस्तुत करता है। नियोजन अनायास ही कार्यों को संगठित करने का भी अधिकार प्रदान कर देता है। वस्तुतः प्रशासन की समस्त कार्यवाही जब नियोजन के प्रति उन्मुख रहेगी तब यह स्वाभाविक है कि नियोजन की दृष्टि से संगठन में आवश्यक परिवर्तन किए जाएं। प्रशासकीय संगठन में किस प्रकार के आवश्यक परिवर्तन लाए जा सकें जिसके द्वारा प्रशासकीय नियोजन और प्रशासकीय संगठन एक दूसरे के अनुरूप हो सकें प्रश्न भी नियोजन के साथ ही सम्मिलित है अतः प्रत्यक्ष रूप से प्रशासकीय संगठन को परिवर्तन या संशोधन करने का अधिकार न होने हुए भी यह अखिन्तरस्वयं आ जाता है। तथ्य निरूपण नियोजन तथा संगठित करने के तीनातत्त्वों को भारतीय योजना आयोग के सम्मेलन में रखकर कहा जा सकता है कि देश की आर्थिक स्थिति का जहां एक तरफ

योजना आयोग के पास आँकड़ा में इतिहास मौजूद है वहाँ दूसरी तरफ विभिन्न पंचवर्षीय योजनाओं में उन्नीस आँकड़ों की दृष्टि में रखकर प्रशासकीय संगठन के लिए आर्थिक नक्ष्य प्राप्त के विभिन्न चरण स्थापित किए हैं और इनके अनुरूप प्रशासकीय संगठन में भी यत्र तत्र आवश्यक परिवर्तन किए गए हैं—नई सेवाओं को संगठित किया गया है पुर्गानी सेवाओं में महत्वपूर्ण आवश्यक परिवर्तन किए गए हैं। ये सभी कार्य एक-दूसरे से मेलबद्ध रहकर नहीं किए जा सकते हैं।

स्टाफ का संगठन में स्थान इसका प्रभाव

(The Place of Staff in Organisation Its Influence)

स्टाफ अभिकरण सूत्र अभिकरण के साथ प्रत्येक स्वतंत्र रचकर कार्य नहीं करत बरन् उनके अनुगामी के रूप में कार्य करत हैं। स्टॉफ "काइया लाइन" कार्यों के परामर्श के विभिन्न स्तरों पर सम्बद्ध रहती हैं इस प्रकार स्टॉफ अधिकारी लाइन अधिकारियों के अधीन रहकर कार्य करत हैं। स्टॉफ अभिकरण या अधिकारियों से परामर्श किया जाए या नहीं और प्राप्त परामर्श को माना जाए या नहीं यह बात लाइन अभिकरण की इच्छा पर निर्भर है। लाइन और स्टॉफ के सम्बन्धों का रूप, व्यवहार में तीन प्रकार का हो सकता है—

(क) यह सम्भव है कि लाइन अभिकरण स्टॉफ पर इतना अधिक निर्भर हो जाए कि वह केवल एक कठपुतली बनकर ही रह जाए और शक्ति वास्तव में स्टॉफ के ही हाथों में आ जाए।

(ख) लाइन अधिकारी यदि स्वाभिमानी है तथा उसे अपनी योग्यता एवं कुशलता पर विश्वास है तो शायद वह स्टॉफ से परामर्श ही न ले और ले भी तो उसे न माने।

(ग) तीसरी स्थिति इन दोनों के बीच की हो सकती है। इन स्थिति में ही स्टॉफ का पूरा उपयोग हो पाता है।

व्यवहार में स्टॉफ अभिकरण की अपेक्षा करना कठिन है। स्टॉफ के प्रभावों का जलेख करते हुए अर्नेस्ट डेल ने पाँच तरीके सुभाए हैं जिनके द्वारा स्टॉफ प्रभावित करता है—

✓ अपनी अष्ट अभिव्यक्ति द्वारा स्टॉफ के सदस्य अपने विचारों को दूसरों से मनवाने में लाइन की अपेक्षा अधिक सफल होते हैं। लाइन में अभिव्यक्ति की इस अष्टता का अभाव रहता है।

✓ तकनीकी क्षमता के कारण लाइन की अपेक्षा उनके विचारों को अधिक मायता प्राप्त होगी। अपनी तकनीकी क्षमता के ही कारण वे विशिष्ट स्थिति में रहते हैं और तब ही यह विशिष्टता ही उनका गुण है इसलिए यही उनके विचारों में अधिक गम्भीरता भी लाती है। उनकी अपेक्षा लाइन में इस प्रकार की विशिष्टता प्रत्येक तकनीकी क्षमता नहीं रहती है।

✓ पन् का गरिमा व गौरव भी वे आदान देन की स्थिति प्राप्त करते हैं। प्रायः स्टाफ व साधु का बतन पन्सम्मान आदि में बहुत विशिष्ट स्थान होता है इसलिए भी उनके विचार मात्र विचार की कोटि में नहीं रखे जा सकने व अपने आप ही आत्म का प्रभाव गहरा कर देते हैं। पन् का गरिमा तथा तकनीकी क्षमता के कारण ही वे प्रबंधकीय शृंखला में तथा उसके बाहर भी मन्त्रवृत्त वगैरे में स्वभावतः ही अपना स्थान बना लेते हैं जिससे परिणामस्वरूप उनके विचार अधिक परिपक्व रहते हैं तथा सामान उन्हें मानने में अधिक सम्मानित अनुभव करती है।

✓ यदि सामान अधिकतर उनके प्रस्ताव से समझभरा होता है तो स्टाफ उसका कार्यकारिणी क श्रेष्ठ अधिकारी से अपील कर सकता है और इस प्रकार उस शृंखला के सम्म प्यरी अधिकारी द्वारा बहु सामान की कार्यकारिणी का स्टाफ की राय मानने के लिए बाध्य कर सकता है।

✓ इस महत्वपूर्ण समस्या में जिनमें सामान गौरव को भी कार्यवाही न की गई हो सामान की निष्क्रियता के कारण ही स्टाफ आदेश देन की स्थिति में स्वतः आ जाता है।

लाइन अभिकरण (Line Agency)

सामान शासन के प्रारम्भिक चरणों में अग्रणी विलोयबी (Willoughby) का मत था कि प्रशासनिक कार्यों को दो भागों में विभाजित किया जा सकता है। य है—(1) प्राथमिक या कार्यात्मक (2) सहायक या गृहपालक क्रियाएँ। प्राथमिक क्रियाएँ वे हैं जो उस प्रमुख लक्ष्य की प्राप्ति के लिए की जाती हैं जिस प्राप्ति करना उस संगठन का उद्देश्य है। गृहपालक या सहायक क्रियाएँ इसीलिए की जाती हैं ताकि वे एक सेवा के रूप में बनी रह कर कार्य करती रहें। विलोयबी ने तीन क्रियाओं को प्राथमिक या कार्यात्मक बताया है वे क्रियाएँ लाइन अभिकरणों द्वारा सम्पन्न की जाती हैं। लाइन अभिकरणों का सम्बन्ध प्रति निमाण से होता है। इनके हाथ में शक्ति होती है जिसके आधार पर वे नियंत्रण कर सकते हैं और आदेश दे सकते हैं। सामान अभिकरण सरकार के प्राथमिक उद्देश्यों को पूरा करते हुए जनता से सीधा व्यवहार करते हैं—यथा जनता का सेवाएँ उपलब्ध कराते हैं उसके आचरण का नियंत्रण करते हैं व्यवस्थापिका गौरव निष्कारित कार्यक्रम को पूरा करते हैं कर वसूल करते हैं तथा उसी प्रकार के अन्य कार्य करते हैं। साधारण भाषणों का लाइन या सूत्र अभिकरणों से ही सम्पन्न होता है। ये अभिकरण ही वस्तुतः प्रशासन का केन्द्रीय तत्त्व होते हैं। जिनमें भी देश का सरकारी प्रशासन घटक बनी चलाया में विभक्त होता है जिन्हें विभाग (Departments) कहते हैं और ये विभाग लाइन

या सूत्र विभाग के नाम से जाने जाते हैं क्योंकि इनका सम्बन्ध उस मुख्य उद्देश्य की प्राप्ति से होता है जिसके लिए सरकार अस्तित्व में है। स्वास्थ्य प्रतिरक्षा शिक्षा श्रम रेल तथा परिवहन संचार सामुदायिक विकास वाणिज्य उद्योग आदि भारत सरकार के प्रधान सूत्र विभाग हैं। विभागों (Departments) के प्रतिरिक्त नियामक आयोग (Regulatory Commissions) और लोक निगम (Public Corporations) भी प्रधान सूत्र अभिकरण हैं। इनमें से प्रत्येक पर आगे यथास्थान पृथक् पृथक् अध्याय में विस्तार से प्रकाश डाला गया है। यहाँ हमारा उद्देश्य सूत्र अभिकरणों का सामान्य सैद्धांतिक विवेचन प्रस्तुत करना है।

लाइन या सूत्र त्रियाएँ जैसा कि साइमन आदि ने लिखा है स्टाफ त्रियाएँ (जिन्हें वे Overhead त्रियाएँ कहते हैं) से अधिक महत्वपूर्ण समझी जाती हैं। एक संगठन की सफलता तथा आहूत दोनों ही अनुभव करते हैं कि किसी कार्यक्रम की सफलता अथवा असफलता के लिए लाइन संगठन ही उत्तरदायी है भले ही कार्यक्रम को पूरा करने के लिए आवश्यक नियुक्त करने के बहुत से महत्वपूर्ण क्षेत्र स्टाफ इकाइयाँ द्वारा कैदीकुली हो।¹ कुछ विचारकों का कहना है कि लाइन तथा स्टाफ इकाइयों को अलग अलग नहीं किया जा सकता तथा छोटे संगठनों में इनके कार्य अलग अलग नहीं किए जा सकते। वहाँ दूत दा कार्यों को करने के लिए अलग अलग इकाइयाँ नहीं होती। प्रायः एक ही अधिकारी दोनों ही प्रकार के कार्य करता है। इस प्रकार लाइन तथा स्टाफ के अंतर पण नहीं होते वरन् सापेक्ष होते हैं। एक अभिकरण अपने अधीनस्थ कार्यालयों के सम्बन्ध में वह स्टाफ इकाइयों के रूप में कार्य करता है।

स्टाफ तथा लाइन के सम्बन्धों में विरोध एवं गतिरोध (Conflicts and Deadlock)

स्टाफ तथा लाइन इकाइयाँ किसी भी संगठन के दो महत्वपूर्ण बाजू हैं जो एक ही साथ उसकी समस्त गतिविधियों एवं कर्मविधियों का कार्य करते हैं। उस संगठन की सफलता साधकता एवं कुशलता बहुत कुछ इन दोनों इकाइयों के सुचारु सन्धान पर निर्भर करती है। दोनों के कार्य परस्पर इतने सम्बन्धित तथा आश्रित हैं कि एक की निष्क्रियता का दूसरे पर निश्चिन्त प्रभाव पड़ता है। इतना होने पर भी प्रायः यह देखा जाता है कि इन दोनों अभिकरणों के कमचारियों के बीच उतना सहयोग तथा सहभाव नहीं पाया जाता जितना पाया जाना चाहिए। मेलविले डाल्टन (Melville Dalton) ने औद्योगिक संस्थानों के स्टाफ एवं लाइन इकाइयों के सम्बन्धों का अध्ययन कर कुछ निष्कर्ष निकाले हैं जो बहुत कुछ सभी संगठनों के स्टाफ एवं लाइन इकाइयों के सम्बन्धों पर लागू होते हैं।

1 Simon and others, op cit, p 282

2 M. I. Dalton, Conflicts between Staff and Line Managerial Officers, American Sociological Review 15, 342-351 (Jan. 1950)

उद्योग में स्टाफ संगठन का कार्य शोध करना तथा परामर्श देना होता है और लाइन संगठन का उत्पादन की प्रक्रिया पर पूरा अधिकार होता है। औद्योगिक स्टाफ संगठन अपेक्षाकृत नए हैं। उनके अस्तित्व के लिए अनवरत कारण उत्पन्न होते हैं जैसे आर्थिक प्रतिस्पर्धिता, वैज्ञानिक विकास, औद्योगिक विस्तार, मजदूर आन्दोलन का विकास आदि। इन सभी तत्त्वों के कारण उद्योगों में विद्यमान का महत्व बढ़ता जा रहा है जिससे अधिक उन्नत एवं कार्यकुशलता की लक्ष्य प्राप्ति के लिए परामर्श प्राप्त हो सके। विशेषण अनेक प्रकार के होते हैं—असंगत, शास्त्री, जन एवं औद्योगिक सम्बन्ध अधिकारी, इजीनियर, सेवापान आदि। उद्योग में इन लोगों का स्टाफ का व्यक्ति माना जाता है। उनका कार्य अपने विशेष क्षमता का उपयोग और विकास करना है तथा उन अधिकारियों को सहायता देना है जो लाइन संगठन के सदस्य हैं और उत्पादन पर नियन्त्रण रखते हैं।

एक विशेष स्टाफ संगठन में अपने अधीनस्थ अधिकारियों पर एक स्टाफ अधिकारी की सत्ता हो सकती है किन्तु उसकी यह सत्ता उत्पादन कर्मचारियों वगैरह पर नहीं होती। स्टाफ के अधिकारियों से यह आशा की जाती है कि वे बिना औपचारिक सत्ता के भी अपना कार्य करेंगे। इसके प्रतिरूप यह भी मानकर चला जाता है कि विभागाध्यक्ष द्वारा उत्पादन तथा कर्मचारियों पर नियन्त्रण की तकनीकों एवं प्रक्रियाओं में सुधार के लिए जो सुझाव दिए जाएंगे उनका नापूर किया जाएगा व आशाएँ एवं माँगाएँ व्यवहार में पड़ी नहीं जाती। व्यवहार में औद्योगिक स्टाफ तथा लाइन संगठनों के बीच प्रायः सघर्ष पाया जाता है और इन संगठनों के सम्बन्ध अलग अलग मानाओं में एक दूसरे का विरोध करते हैं। ✓

यदि प्रबंध के समस्याओं के रूपों में सम्बन्धों पर समाजशास्त्रीय दृष्टि से विचार किया जाए तो इनके बीच सघर्ष निम्न कारणों से हो सकता है—

- (१) यदि संगठन में शक्ति के लिए संघर्ष छिड़ जाए
- (२) यदि अनेक सम्बन्ध पत्रोपान में अपने स्तर को बढ़ाने का प्रयत्न करें
- (३) यदि यूनियन तथा प्रबंध के बीच संघर्ष छिड़ जाए, एवं
- (४) यदि स्टाफ तथा लाइन के बीच मतभेद पड़ा हो जाए।

प्रबंध के प्रायः सभी सदस्य सघर्षपूर्ण व्यवस्था में उनसे रहते हैं विवेकपूर्ण मध्य एवं निम्न स्तरों पर काम करने वाले व्यक्ति। स्टाफ तथा लाइन के बीच सघर्ष के लिए तीन मूल कारण हैं—प्रथम स्टाफ अधिकारियों के बीच स्पष्ट महत्वाकांक्षापूर्ण तथा व्यक्तिवादी व्यवहार। दूसरे स्टाफ अपने अस्तित्व का अन्यायचित ठहरान के लिए तथा अपने योगदान के लिए स्वीकृति प्राप्त करने के लिए जागृत करता रहता है उससे अनेक उलझने पैदा होती हैं। तीसरा उच्च स्टाफ अधिकारियों का कार्यकाल लाइन अधिकारियों की स्वीकृति पर निर्भर करता है। यही तीनों ही शक्तें अपने अपने प्रकार से प्रभाव डालती रहती हैं।

स्टाफ न जिन उद्योगों का अध्ययन किया था उसके कमचारी महत्वाकांक्षी प्रशांत और व्यक्तिवादी थे। अधिकतर वे योग शीघ्र ही पदोन्नति प्राप्त करने के चतुर थे तथा चाहते थे कि उन्हें व्यक्तिगत रूप से मान्यता मिले। इनमें समूह की चेतना के भाव इतने प्रयत्नशील थे कि कई बार अंतर्स्था भी पदा हो जाते थे। दोनों में मनमुटाव के कारण (Reasons of Antagonism)

स्टाफ तथा राइन समूहों के बीच अनेक कारणों से असंतोष प्रगति संघर्ष एवं मनमुटाव पदा हो जाते हैं। स्टाफ के कमचारियों की प्रगति का पथ नष्ट होने के कारण उनमें निराशा तथा असंतोष की भावना पैदा हो जाती है। वे समझते हैं कि वे उस स्तर तक नहीं पहुँच सकते जिस पर वे पहुँचना चाहते हैं। अतः तत्त्व और संघर्ष की दृष्टि में सहायक होते हैं। इनमें से मुख्य निम्नलिखित हैं—

1. उम्र में अंतर (Difference of Age)—स्टाफ अधिकारी लाइन अधिकारियों की तुलना में प्रायः कम उम्र के होते हैं अतः उनमें प्रशान्ति की भावना अधिक होने के कारण स्थिरता नहीं रह पाती। यदि उनकी मन्त्रवादाभावा बहुत बढ़ी चढ़ी होती है तो वे भौतिक सम्पन्नता व्यावसायिक स्तर तथा सुरक्षा का दृष्टि से सुस्थापित नहीं हो पाते। यदि वे चाहें तो अत्यन्त ही अपना व्यवसाय प्रारम्भ कर सकते हैं। इसके लिए उनके पास शक्ति और पर्याप्त धन साधु होती है। इसी कारण स्टाफ के सदस्य अधिक अस्थायी एवं चगने फिरने होते हैं।

उम्र के अंतर के कारण स्टाफ तथा लाइन के बीच संघर्ष में अधिक वृद्धि हो जाती है।¹ स्टाफ का अधिकारी लाइन अधिकारी से अपने कार्य को स्वीकृत कराना चाहता है किन्तु उस पर कार्य में सफलता प्राप्त नहीं होती क्योंकि यहाँ उम्र का विरोध पैदा हो जाता है। अधिक उम्र वाले लाइन अधिकारी यह पसन्द नहीं करते कि उनसे कम उम्र वाले स्टाफ अधिकारी उनको निर्देश दें और उस वे स्वीकार करें। दूसरी ओर स्टाफ के कमचारी लाइन अधिकारियों के इस दृष्टिकोण से परित्यक्त रहते हैं। स्टाफ तथा लाइन अधिकारियों की मीटिंग में जब कम अनुभवी स्टाफ अधिकारियों द्वारा कोई विचार किया जाता है तो लाइन अधिकारियों द्वारा उसकी स्पष्ट रूप से उपेक्षा की जाती है। इस प्रकार के व्यवहार की वृद्धि बिना की जाए अपेक्षा नहीं किन्तु इससे युवक एवं कम अनुभव वाले स्टाफ अधिकारियों के दिल की अवस्था ठस पहुँचती है। उद्योग में आते समय वे अधिकारियों को यह आशा रहती है कि वे अपने ज्ञान एवं अनुभव के आधार पर समूह को अपनी बहुत कुछ दे सकेंगे। वे इस बात को सोचते भी नहीं कि उनके विचारों को यहाँ सुना तक नहीं जाएगा। इस सबका कारण यह है कि ये अधिकारी केवल पद हुए होते हैं गुने हुए नहीं।

प्रायः वे प्रावन्तिक जीवन की वास्तविकताओं की ओर स आस मूढ़ कर निश्चय करते हैं कि सगठन के प्रबन्धामय पन्थोपान के मदस्या के साथ युक्तियुक्त एवं सुव्यवस्थित सम्बन्ध स्थापित करेंगे तथा अपने प्रशिक्षण के अनुसार नियमानुक्त व्यवहार करेंगे। किन्तु उद्योग में प्रवेश पान के बाद उन्हें पता चलता है कि उनके साथ की स्वतन्त्रता अनेक अनौपचारिक दावा में दबकर रह जाती है। "हान जो कुछ विन्ता प्राप्त की है वह अधिक मन्त्र नही रखती और वे उमक बिना भी अपने कार्यों को पूरा कर सकते थे। सगठन में यदि वे उन्नति करना चाहते हैं तो वे यह खोज करें कि अनौपचारिक रूप में कौनसा लक्षण आपसी अधिक शक्तिशाली है वह किन विचारों का स्वागत करता है साथ ही उमक उच्च अधिकारी का वे विचार कस गत है।

जब सबकी प्रतिक्रियास्वरूप स्टाफ अधिकारी या तो दूसरा कार्य ठ ठन लगते हैं अथवा स्वयं का समायोजित कर या उद्योग में कोई सुरक्षित स्थान बना कर अपने रहन की सम्भावनाएं बनाते हैं। यदि वे उद्योग में रहन का निश्चय करें तो ऐसी स्थिति में वे किसी रचनात्मक कार्य में अपने आपकी योग्यता का अपना विश्वस्त सामाजिक सम्बन्धों का विकास करेंगे जो उन्हें उत्तिगत प्रगति में मन्त्रक हो सकें।

✓ **स्तरों का पदसोपान (Hierarchy of Statuses)**—साठन में स्तरों का पदसोपान अथवा उसके आपचारिक ढांचे के कारण स्टाफ के मन्त्रवाकी की अधिकारियों को निराशा साथ लगती है। स्टाफ सगठन में शक्ति के स्तर तीन या चार ही होते हैं जबकि साधन सगठन में इनकी संख्या पाँच से दस तक गता है। इसका परिणाम यह होता है कि स्टाफ कमचारियों के उत्ति के प्रथम बहुत कम हो जाते हैं। वे ऊपर नहीं चढ़ सकते। एक मन्त्रवाकी की स्टाफ अधिकारी ऐसी स्थिति में अपनी शक्ति के क्षेत्र को तभी बढ़ा सकता है जब वह अपने अधीनस्थ से ही शक्ति की महत्ता में वृद्धि करे। मन्त्र स्वाभाविक परिणाम यह होता है कि स्टाफ के कमचारियों का सरवा कम जाती है। साधन की अपेक्षा उच्च संख्या रहन अधिक हो जाती है। स्टाफ के कमचारियों में एक प्रवृत्ति विकसित होती है कि वे साधन सगठन में जाना चाहते हैं क्योंकि वे मन्त्र के स्थान अधिक है या सत्ता की मात्रा अधिक है तथा सम्मान अधिक मिलता है और साथ ही आमन्त्रों की अधिक होती है।

✓ **विभिन्न सामाजिक स्तर समूह (Different Social Status Groups)**—साधन तथा स्टाफ कमचारी प्रायः विभिन्न सामाजिक स्तर समूहों के होते हैं तथा दोनों के बीच विरोध की भावनाओं का उदयन में यह भिन्नताएं पर्याप्त महत्वपूर्ण होती हैं। उदाहरण के लिए स्टाफ के सदस्यों का शिक्षा का स्तर साधन के सदस्यों की तुलना में ऊंचा होता है। इस अंतर के प्रति स्टाफ के मन्त्रों के दिल में रहने

वानी जागरूकता उनमें उच्चता की भावना उत्पन्न कर देनी है किंतु लाइन अधिकारी अपने अनुभव के आधार पर उच्चता की भावना से पीड़ित रहते हैं। स्टाफ के साथ अपनी वस्तु तथा अन्य साज शृंगार का अधिक ध्यान रखते हैं जबकि लाइन अधिकारी प्रायः इन विषयों की ओर ध्यान नहीं देते। उत्पादन के कार्यों में रहते इन कमचारियों के कपड़ों में रहते हैं घूल तथा तेल में बिगड़ कपड़ों के साथ नंगे रहते हैं। स्टाफ अधिकारी निम्न तथा बातचीत में अच्छी अग्रणी का प्रयोग करते हैं जबकि लाइन एवं पार्टीज आदि में जो भाग लेते हैं उसने कारण भी नहीं दोना वगैरह की अनमानताएं बतलाता है। स्टाफ के कमचारियों के रहने महान का स्तर ऊंचा होता है तथा वे लाइन संगठनों के अधिकारियों का कभी भी अपने बराबर का मान लेना पसंद नहीं करते।

4/ स्टाफ कमचारियों का विशेष व्यवहार (Particular Behaviour of Staff Employees)—अन्य लाइन अधिकारियों के मतानुसार स्टाफ के अधिकारी प्रबंध का एक भाग बनकर कार्य नहीं करते तथा संगठन के लक्ष्यों को प्राप्त करने में लाइन अधिकारियों के साथ कभी-कभी कच्चा मिठाकर नहीं चलाते। प्रायः इस रूप में व्यवहार करते हैं जिससे वे अपने आप का उच्च प्रबंध का एजेंट मित्र कर सकें। लाइन अधिकारी उत्पादन की अपनी शक्ति को प्रयत्न पवित्र मानता है और यह पसंद नहीं करता कि इतने जल्दी तक लाइन संगठन में कार्य करने के बाद उस किसी एक व्यक्ति के निर्देशन की आवश्यकता है जो नवान्तुक तथा अनुभवहीन है। दूसरा और स्टाफ अधिकारी अपने कार्य को प्रयत्न में स्वरूप मानता है। इन कारणों से दोना वगैरह की स्थिति उत्पन्न हो जाती है।

लाइन अधिकारी अपने आपका उच्च प्रबंध का एजेंट मानने लगता है। वह इसे अपना एक बल मानता है कि अपने विचारों एवं शब्दों द्वारा प्रबंध कार्य में कुछ योगदान है। अपनी उच्च शिक्षा तथा उत्पादन के नवीन तरीकों से निरंतर सम्पर्क रहने के कारण वे स्वयं को प्रबंध का परामर्शदाता एवं विशेषज्ञ मानता है। इन कारणों ने कारण लाइन आफीसों के साथ उनका विवाद छिड़ जाता है। कभी-कभी लाइन संगठन के निम्न स्तर के अधिकारी स्टाफ संगठन के उन निम्न अधिकारियों के साथ मित्र होते हैं जो अपने संगठन के उच्च अधिकारियों की नीतियों से असंतुष्ट नहीं होते।

5/ पदोन्नति का समस्या (Problem of Promotion)—स्टाफ के कमचारी संगठन में प्रवेश तभी पाते हैं जब लाइन संगठन के उच्च अधिकारी उन्हें स्वाकार कर लें—इस तथ्य का स्टाफ कमचारियों पर बड़ा प्रभाव पड़ता है। स्टाफ का प्रत्येक सदस्य यह जानता है कि यदि वह उच्च पद प्राप्त करना चाहता

है तो उसे अपना रिकार्ड बनाना होगा तथा लाइन संगठन के उच्च अधिकारी के दिन पर योग्यता का प्रभाव डालना होगा। उनकी अनौपचारिक समस्याओं को बिना उनके कहे समझने की योग्यता प्रदर्शित करनी होगी। एक प्रभावशाली रिकार्ड बनाने के लिए उसे लाइन की माँगों के साथ समझौता करना पड़ेगा साथ ही अपने स्टाफ के समस्या की शिकायतें तथा उपालम्भ सुनने होंगे कि उसने अपना स्वाभिमान खो दिया है। यदि वह लाइन संगठन में चला गया तो स्टाफ के साथ उससे शत्रुवत् व्यवहार करेंगे। लाइन अधिकारियों को खुश कराने के लिए स्टाफ अधिकारी मुख्य रूप से तीन प्रकार के कदम उठा सकते हैं। प्रथम स्टाफ के नियमों का पालन करके नित्य नई तकनीकें प्रारम्भ करके तथा तृतीय स्टाफ के शोध एवं प्रयोगों पर धन खर्च करके।

संघर्ष कम करने के उपाय (Efforts to Minimise the Conflict)

लाइन तथा स्टाफ संगठनों के बीच की रूढ़ संघर्षपूर्ण स्थिति को कम करने के लिए कोई भी कदम उठाने से पूर्व इसका अस्ति-त्व स्वीकार करना जरूरी है। साथ ही यह भी आवश्यक है कि प्रबंध यह अनुभव करे कि इस प्रकार का व्यवहार उत्पादन की कीमत एवं परेशानी को बढ़ा देता है अतः सुधार के उपाय किए जाने चाहिए। दोनों संगठनों के सम्बंधों को अच्छा तथा सहयोगपूर्ण बनाने के लिए कई सुझाव दिए जाते हैं। इनमें से मुख्य निम्न हैं—

- (i) एक पृथक् निकाय बना लिया जाए जो स्टाफ तथा लाइन की क्रियाओं के बीच समन्वय स्थापित करे।
- (ii) स्टाफ संगठन में पदाभ्रंति एवं पुरस्कार के स्तरों को बढ़ा दिया जाए साथ ही सबीबग की सराया में भी वृद्धि की जाए।
- (iii) स्टाफ सबीबग को जहाँ तक हो सके सामान देना दिया जाए। उन्हें अधिक उत्तरदायित्व सौंप जाए तथा लाइन प्रक्रियाओं अथवा कर्मचारियों पर उनका अधिकार हो।
- (iv) स्टाफ संगठन के कर्मचारियों का लाइन संगठन में नियुक्त करने से पूर्व उन्हें योग्यता बहुत निराकरण का अनुभव करा दिया जाना चाहिए।
- (v) संगठन के दावे की प्रकृति के दिना में स्थित एक दूसरे के प्रति शंका एवं विरोध के भावों को उच्च प्रबंधक द्वारा मिटाया जाना चाहिए।
- (vi) कानून तथा विश्वविद्यालयों में शिक्षा देने समय विद्यार्थियों को 'पारंपरिक जीवन की वास्तविकताओं का पान कराना चाहिए ताकि व्यवसाय में आने पर वे केवल अपना काम के सहारे ही अपना व्यवहार निर्धारित न करें। ✓

लाइन तथा स्टाफ अभिवरणों की वास्तविकता (Reality of the Two Agencies)

नोक प्रशासन के अनेक विचारका ने विभिन्न अवसरों पर इस बात में सन्देह प्रकट किया है कि सामान्य में वास्तव में लाइन तथा स्टाफ जैसी दो सगठन शक्तें जिनके कार्यों के बीच भिन्नता रहती है तथा एक सीमा रक्षा भी होती है। इन विचारकों के अनुसार नीति से सम्बन्धित प्रत्येक सगठन मंत्रणा सम्बन्धी कार्य आवश्यक करता है इसी प्रकार मंत्रणा देने वाले सगठनों का नीति के निर्माण में जा सम्बन्धपूर्ण स्थान है उसे भुनाया नहीं जा सकता। साथ ही ऐसा सगठन सत्ता विहीन माना जा सकता है यद्यपि उसकी सत्ता का रूप अनीपचारिक होता है। इन तथ्यों के प्रकाश में यह तथ्य करना उचित कठिन है कि दोनों प्रकार की इकायों के बीच क्या सम्बन्ध है। डिमाक तथा अन्य विद्वानों का कहना है कि लाइन तथा स्टाफ के बीच उचित संभाव्योन्नत प्रबंध के कठिनतम क्षेत्रों में से एक है।¹ लोक प्रशासन के परम्परावादी विचारक इन दोनों अभिकरणों का कार्यात्मक अलग अलग मानते हैं। आरीवर लाइन का कहना है कि स्टाफ सगठन को विचार के लिए साथ विचार कर बनाया जाता है ठाक उसी प्रकार जैसे कि लाइन सगठन प्रियावयन के लिए होता है।²

दोना अभेद हैं—बाद के लेखका का यह मत है कि लाइन तथा स्टाफ दोनों अभिकरणों के कार्यों तथा अधिकारों के बीच कोई विभाजन रेखा नहीं खींची जा सकती है और न खींची जाना चाहिए। इन दोनों में कोई ऊँचा नीचा नहीं होता है न दोना नो समान स्तर पर कार्य करते हैं। दोनों सगठनों को एक दूसरे के कार्यों में दखल रखना चाहिए। इस सम्बन्ध में लपावल्की का कथन है कि एक स्टाफ का व्यक्ति यदि लाइन को आज्ञा नहीं देता तो वह प्रभावहीन है इसी प्रकार लाइन का जो व्यक्ति स्टाफ के कार्यों का समझ तथा कर नहीं सकता वह असफल माना जाएगा।

मधीन विकास—आज प्रशासनिक एवं व्यवस्थापक सगठनों में विशेषज्ञों का सम्मान बढ़ता जा रहा है। उनकी भूमिका एवं आवश्यकता भी बढ़ रही है। ऐसी स्थिति में यह स्वाभाविक है कि स्टाफ के कर्मचारियों की संख्या में वृद्धि करनी पड़ेगी और उन्हें कुछ ऐसे कार्य सौंप दिये जायेंगे जिनका अभी तक लाइन सगठन के कर्मचारी करते हैं। नोक प्रशासन में जब से मानव सम्बन्धों के महत्त्व पर जोर दिया जाने लगा है तथा उसके प्रभाव को सही रूप में समझा जाने लगा है तब से

1. *Domke and K. J. Public Administration* P 150

2. *Olshelton The Philosophy of Management* 923 p 120

इन दोनों इकायों के भेद से सम्बन्धित परम्परावादी विचार हटके नजर आने लगे हैं। माइमन तथा ग्रय लेखकों ने संगठन में अनौपचारिक सम्बन्धों की सामान्य एवं प्रभावशील स्थिति बताने के साथ ही नियम लेन की प्रक्रिया जब अधिक स्पष्ट रूप से हमारे सामने रखी तो लाक प्रशासन का एक नया अध्ययन खुल गया। अब यह समझ में आ गया कि औपचारिक रूप से चाह सत्ता किसी भी अधिकार के किसी अधिकारी को सौंप दी जाए किंतु इसका अर्थ यह बदापि नहीं है कि वास्तविक व्यवहार में भी उस सत्ता का प्रयोग वही व्यक्ति करेगा। अनौपचारिक सम्बन्धों के बल पर तथा नेतृत्व के व्यक्तिगत गुणों, संचार के शक्ति साधना एवं अर्पण प्रणामों के माध्यम से शक्ति का वास्तविक उपभोक्ता कोई अन्य व्यक्ति ही बन सकता है।

स्टाफ की शक्ति—यदि तथ्यों का व्यावहारिक रूप में अध्ययन किया जाए तो हमें पता होगा कि यह कहना सच या भ्रामक है कि स्टाफ संगठनों के पास कोई शक्ति नहीं होती अथवा वे आज्ञा देने का अधिकार नहीं रखते। स्टाफ के कार्यकर्त्ताओं को चाहे आज्ञा देने का अधिकार अनौपचारिक रूप से न दिया गया हो किंतु वे सम्बन्धित उच्च सत्ता के नाम पर वास्तव में तथा निम्न स्तर के अधिकारियों के लिए उनके सुझावों में आज्ञा तथा निर्देश की भूमिका रहती है। इसलिए यह कहा जाता है कि यह मायता कि स्टाफ इकाया आज्ञा नहीं देता तथा नियंत्रण नहीं करती या उनके पास किसी प्रकार की सत्ता नहीं होता। कथना मात्र है। स्टाफ संगठन के बारे में मुख्य रूप से दो सामान्य धारणाएँ हैं—प्रथम यह कि यह केवल परामर्श देती है और आज्ञा तथा नियंत्रण की शक्ति उनके पास नहीं होती। अब हमारे यह कि मुख्य कार्यपालिका से इसका निकटता इतना होती है कि इस उसके व्यक्तित्व का ही विस्तार मात्र कहा जाना चाहिए। कुछ विचारकों का मत है कि वे दोनों ही मायताएँ ग़ोब प्रशासन की ग़ोब कथान-कथनाएँ अथवा भ्रम (Myths or Fictions) हैं। इनका महत्त्व केवल इतना है कि इनके द्वारा मिथ्यात एवं व्यवहार की चीनी मार्ग के बीच पुनः वास्तव का कार्य किया जाता है।

निष्कर्ष—एक बार जब माइमन तथा स्टाफ इकाया की स्थापना हो जाती है तो हम उनका कार्य के बीच किसी प्रकार का स्पष्ट अंतर नहीं कर सकते। मायक एंडरसन स्टाफ के एक भ्रम स्थित अन्तः का वर्णन करते हुए माइमन तथा ग्रय ने कहा है कि अधिकांश मामलों में मायक तथा स्टाफ इकाया के कार्यों के बीच कोई वास्तविक अंतर अस्मभव होता है। दोनों के बीच अंतर यथायथ नहीं है कि जब एक विशेष इकाई को स्थापित किया जाता है तो उसके पक्ष में अतः तक प्रस्तुत किए जाते हैं। किन्तु जब ये इकायाएँ एक बार स्थापित हो जाती हैं तो उनकी

त्रियांग्र की प्रकृति में कोई अन्तर नहीं दिखाया जा सकता।¹ लाइन तथा स्टाफ इकाइयों के बीच प्रारम्भिक संगठनों में अन्तर हो सकता था किन्तु आज यह अन्तर स्पष्ट नहीं है। साथ ही दोनों के बीच सम्बन्ध भी स्थिति भी जटिल बन गई है। आजकल ऐसी संगठन दिखाई नहीं देते जो अपने आप में पूर्ण हों। ऐसी हालत में किसी लाइन इकाई को एक कार्य के लिए उत्तरदायी नहीं ठहराया जा सकता क्योंकि यह उसे करने की पूरी शक्ति नहीं रखती। संगठन का रूप बदल जाने के बाद भी उसके पुराने कर्मचारियों एवं ग्राहकों को स्वामिभक्ति पट्टे की भाँति उसके साथ जुड़ा रहती है। वे उसे पुराने स्तर एवं प्रकार का ही मानते रहते हैं। उदाहरणार्थ अमेरिकी सामाजिक सुरक्षा अभिकरण Social Security Agency को सन् 1936 में जब P S A का स्थानान्तरित कर दिया गया तो उसके निष्पत्ति के अनेक क्षेत्र स्टाफ संगठन को हस्तांतरित कर दिए गए फिर भी उसे आज तक सामाजिक सुरक्षा के कई कार्यक्रमों के लिए उत्तरदायी समझा जाता है।

लाइन इकाइयों को महत्वपूर्ण मानने के सामान्य विचार के प्रतिरिक्त सहायक एवं स्टाफ इकाइयों के बारे में अनेक मनोरंजक विश्वास हैं। इन विश्वासों का मनोरंजक इमिज कहा जाता है क्योंकि यद्यपि इन्हें सामान्य रूप से स्वीकार किया जाता है किन्तु यन्त्रि इनका विश्लेषण किया जाए तो यह पूर्ण रूप से असत्य सिद्ध होता है। साइमन तथा अर्थ विज्ञानों ने सहायक तथा स्टाफ इकाइयों के इस वृत्तवाचक एवं भ्रमपूर्ण पहलू के सम्बन्ध में पर्याप्त विचार किया है। यहाँ उनके वर्णन के अनुसार इन Myths का अध्ययन किया जा रहा है।

संगठनात्मक इकाइयों की महत्वपूर्ण कल्पित कथाएँ (Important Myths of the Organizational Units)

संगठन की सहायक तथा स्टाफ इकाइयों के सम्बन्ध में अनेक कल्पित कथाएँ प्रचलित हो गई हैं जिन्हें मुख्यतः दो भागों में विभाजित किया जा सकता है—

(1) प्रथम कल्पित कथा का सम्बन्ध सहायक (Auxiliary) तथा स्टाफ दोनों ही इकाइयों से है। इसके अनुसार यह विश्वास किया जाता है कि इन इकाइयों की लाइन इकाई पर किसी प्रकार की सत्ता नहीं होती। सहायक इकाइयों लाइन इकाइयों की सेवा करती हैं उन पर नियंत्रण नहीं रखती। इसी प्रकार स्टाफ इकाइयों लाइन इकाइयों को परामर्श मात्र देती हैं आदेश नहीं।

(2) दूसरी कल्पित कथा का सम्बन्ध स्टाफ इकाई से है जिसके अनुसार यह माना जाता है कि स्टाफ इकाइयों लाइन इकाइयों की अपेक्षा कार्यपानिका के अधिक नजदीक होती हैं वे उसी कार्यालय से सम्बद्ध होते हैं अथवा वे उसी के अस्तित्व का प्रसार मानते हैं।

इन कल्पित कथाओं को जब समठन की 'यावहारिक' वास्तविकता के सामने म देखा जाता है तो इनका चित्र घूमिस गन् ज ता है । साइमन तथा अन्य नेतृकों के शासन में यदि हम मत्ता को आज्ञा पानन करवाने की योग्यता के रूप में परिभाषित करें तो यह स्पष्ट है कि ये शीर्षों-च (Overhead) इकाइयाँ सत्ता का प्रयोग करती हैं वे नियंत्रण भी करती हैं और आनाए भी देती हैं । कइ बार ऐसा होता है कि केन्द्रीय मेचीवग इकाई एक सचीवग बाय को स्वीकृति प्रदान करने से इकार कर देती है तो सम्बन्धित नाइन इकाई के पास इसके अतिरिक्त कोई विकल्प नहीं रह जाता कि वह इस आदेश के सामने झुक जाए । यही दशा तब होती है जब बजट यूरो का Statistical Standard Division एक काम को स्वीकार करने से पूर्व उसमें कुछ परिवर्तन के न की माग रखता है । यदि लाइन इकाई यह परिवर्तन करने के लिए तयार नहीं है तो उसे बजट यूरो के निर्देशक के यहाँ अपील करनी होगी । यदि वहाँ भी कुछ न हो ता राष्ट्रपति को लिखना होगा । किन्तु ये सब बातें केवल कुछ महत्वपूर्ण मामला में ही की जाती हैं भयया ऐम कदम उठान का विरोध ही किया जाता है । इस प्रकार के प्रश्न पर लाइन इकाई में एक विराधी भावना घर कर जाती है । इस स्थिति में यह भी हो सकता है कि दाना इकाइयाँ का सामा य सर्वोच्च अधिकारी इस प्रश्न को सुलझाए । किन्तु वह ऐसा नहा भी करे क्योंकि वह पराजित पक्ष की थढ़ा तथा विश्वास को खो देने का खतरा माल लेना नहां चाहगा । इसलिए उच्च अधिकारियों के पास ऐसे प्रश्नों में लाइन इकाई की सहायता करने के लिए बहुत कम सद्भावना एवं शक्ति रहती है ।

इससे यह निष्कप निकलता है कि जब कभी शीर्षों-च इकाइयाँ लाइन इकाइयों को परामर्श देती हैं तो उनका प्राय मान लिया जाता है । ये इकाइयाँ तब तक आदेश दे सकती हैं जब तक उच्च अधिकारी उन मामलों को उच्च स्तर का प्रश्न न बना दें ।

एक ठमरा कल्पित विश्वास जिसका सम्बन्ध उ स्टाफ इकाई से है यह है कि ये इकाइयाँ (Units) कायपालिका के साथ एकरूप रहती हैं । इसका अर्थ यह है कि ये कायपालिका के दृष्टिकोण का अपनाकर उसी के लिए उसा की भाषा में बातचीत हैं । माना कि यह एक तथ्य है कि कायपालिका में अनेक लोगो से घिरी रहती है जो उसका विश्वस्त हात है तथा जिनसे वह हर प्रकार का परामर्श प्राप्त करती है । हम ऐसे विश्वस्त लोगो का स्टाफ का नाम देते हैं । किन्तु यह कहना बहुत कठिन है कि क्या एक कायपालिका के पास सचमुच ऐसे लोगो का समूह होता है और यदि होता है तो वे लागू आखिर कौन हैं ? हो सकता है कि कायपालिका के ये विश्वस्त लोग कुछ नाइन इकाइयाँ के अधीन हों । कुछ कायपालिकाएँ दूसरों की अपेक्षा स्वयं के समर्थन एवं विश्वास पर अधिक निर्भर रहती हैं । इस सबसे यह निष्कप निकलता है कि हम समठन के वास्तविक व्यवहार का अध्ययन करने के

वात ही यन् कह सकते हैं कि उसमें कार्यपालिका के विश्वस्त लोग हैं अथवा नहीं और यदि हैं तो उनकी प्रकृति क्या है। यन् आवश्यक नहीं है कि प्रत्येक संगठन में केवल स्टाफ के अधिकारियों को ही ऐसा विश्वस्त व्यक्ति माना जाए।

बड़े संगठनों में जो अनेक विशेषीकृत इकाइयों में उपविभाजित होते हैं उस बात का कोई कारण दिखाई नहीं देता कि स्टाफ के कमचारी वातन की अपेक्षा उन्व प्रबंध के अधिक निकट रहते हैं। इसके अतिरिक्त यह भी एक महत्वपूर्ण प्रश्न है कि कार्यपालिका स्टाफ इकाइया की ओर ही अधिक ध्यान देगी। वास्तव में वह वातन इकाइया के कार्यों में अधिक रुचि लेगी जो सामाजिक रूप से अप्रयुक्त होते हैं। कमचारी वगैरे संगठन प्रबंध सेला आदि स्टाफ से सम्बन्धित कार्य उसके लिए अपेक्षाकृत कम आकर्षक हैं। एक तथ्य यह भी है कि ज्यादा-ज्यादा संगठन का रूप बृहत् होता जाता है उससे शीर्षोच्च इकाइया अधिक जटिल बनती जाती हैं। ऐसी स्थिति में इन विशेषीकृत इकाइया के कमचारी अपनी विशेष इकाई में उसके सदस्यों से और उसके कामों से एकरूपता स्थापित करेंगे न कि उस कार्यपालिका से जिसके वे स्टाफ माने जाते हैं।

कल्पित कथाएँ स्वीकृत क्यों हैं ?

(Why the Myths are accepted ?)

जब हम इन कल्पित कथाओं का जरा-सा भी विश्लेषण करने लगते हैं तो ये असत्य सिद्ध हो जाती हैं तथापि ये क्यों स्वीकृत हो गई हैं ? लोग इनमें सामान्य रूप से क्यों विश्वास करते हैं ? यह एक सामान्य ज्ञान की बात है कि कोई भी चीज केवल तभी स्वीकृत होती है जब उसका कुछ उपयोग हो। यदि हम इन कल्पित कथाओं को गहरी छानबीन करें तो बिना होगा कि इनके द्वारा भी महत्वपूर्ण कार्य सम्पन्न किए जाते हैं। लोग संगठन में जिस प्रकार का व्यवहार चाहते हैं तथा जिस प्रकार का व्यवहार अमन में उनके साथ किया जाता है इन दोनों बातों के बीच पयापन अंतर रहता है और इन कल्पित कथाओं द्वारा उस अंतर का पाटने का प्रयास किया जाता है।

संगठन यक्ति से किस प्रकार का व्यवहार करे इस सम्बन्ध में समाज में अनेक धारणाएँ बन जाती हैं। ये धारणाएँ भोग का एक एकीकृत भाग बन जाती हैं। कल्पनाओं द्वारा उन सामाजिक धारणाओं तथा वास्तविकताओं के बीच सामंजस्य स्थापित किया जाता है। इन स्वीकृत विश्वासों में सर्वाधिक महत्वपूर्ण एवं उन्नेयनीय तीन हैं—

१/ यदि एक व्यक्ति को किसी कार्य का उत्तरदायित्व सौंपा जाए तो उस उत्तरदायित्व को निवाहने की शक्ति भी उसे सौंपी जानी चाहिए। इसी आधार पर सामान्यतः यह अनुभव किया जाता है कि यदि एक संगठन की इकाई को कुछ लक्ष्य की प्राप्ति के लिए उत्तरदायी ठहराया जाए तो उसे उन लक्ष्यों तक पहुँचने सम्मर्थ

साधनों पर नियंत्रण रखने की शक्ति भी सौंपी जानी चाहिए। उदाहरण के लिए यदि पुलिस विभाग को अपराधिया को पकड़ने का उत्तरदायित्व दिया जाता है जिम्मे निबन्धन के लिए पेट्रोल और एक महत्वपूर्ण साधन है तो पुलिस विभाग को उसे रखने तथा खरीदने का अधिकार दिया जाना चाहिए।

अब यदि हमने एक कर्त्तव्य विभाग स्थापित कर दिया तो हम यह कम्ता हागा कि हम विभाग का पुलिस विभाग पर किसी प्रकार का नियंत्रण नहीं होता और इसका कार्य केवल सेवाएं प्रदान करना है। यद्यपि तथ्य यह है कि किस प्रकार की पटोल कार खरोदी जाए इससे सम्बन्धित पुलिस विभाग के लिए या को त्रय विभाग उल्टा कर सकता है तथापि सत्ता एवं उत्तरदायित्व से सम्बन्धित सामाजिक विश्वास के कारण हमको इसका बौद्धिकरण करना हागा। यदा कल्पित कथा का स्पष्ट कार्य यह है कि इसने हम तथ्य को छिपा दिया कि महापक्ष निमात्रा का कर्त्रीकरण लाइन विभागों की पूरुता एवं सत्ता को कम कर देता है।

2 एक दूसरी मायता यह है कि एक व्यक्ति को केवल एक उच्च अधिकारी की आना का पालन करना चाहिए अर्थात् आदेश की एकता रहनी चाहिए किंतु संगठन के वास्तविक व्यवहार में हम देखते हैं कि संगठन के सदस्य अनक लोग से अनुदेश प्राप्त करते हैं। दि ऐसा नहीं होता तो विशयीकरण हो ही नहीं सकता था। वास्तविकता यह है कि एक कर्मचारी अपने उच्च अधिकारी के अतिरिक्त सेवीकण अधिकारी एटार्नी इंजीनियर डाक्टर तथा संगठन के अन्य विशेषता की आना का पालन करता है। यदि वह ऐसा न कर तो ये विशेषण सम्भाग बनाए ही न जाते अपवा समाप्त कर दिए जाते।

आदेश की एकता के सिद्धान्त तथा संगठन के वास्तविक व्यवहार के बीच एक गहरी खाई उत्पन्न हो जाती है जिस भरने में स्टाफ से सम्बन्धित कल्पित कथा महत्वपूर्ण योग देती है। इसके अनुसार यह कहा जाता है कि विशेषीकृत स्टाफ द्वायों की आनाए वास्तव से उनकी आनाए नहीं हाती ये कायपालिका की आनाए होती हैं। स्टाफ इकाइया उसी के नाम से बोलती हैं ये कायपालिका का भाग हैं उनकी शक्ति वास्तव में उसकी शक्ति है।

3 एक तीसरी मायता के अनुसार एक व्यक्ति को निम्न स्तर के व्यक्ति से आदेश ग्रहण नहीं करन चाहिए। उच्च विशेषण स्टाफ के सदस्य आदेश प्रसारित करते हैं तो उसका अर्थ यही होता है कि ये इन इकायों के निवृत्त सदस्यों के आदेश हैं। विशेषीकरण का यही लाभ हाता है कि उससे कार्य का इतना आसान बना दिया जाता है कि उसे कम खर्चील व्यक्ति भी पूरा कर सकें। यद्यपि विशेषण-वग आनाए प्रसारित करता है किंतु उसके सम्बन्ध में स्टाफ की एक कल्पित कथा यह बन गई है कि कनिष्ठ सदस्य वरिष्ठ सदस्य का आनाए नहीं देता। असल में यह

उच्च शक्तियुक्त कायपालिका की आत्मा होती है जो स्टाफ अधिकारी के माध्यम से दी जाती है। यह अधिकारी केवल कायपालिका की ओर से बोलता है।

य कल्पित कथाएँ चाहें कितनी भी सामान्य तथा सबस्वाकृत कथा न हो इन पर वे लाइन अधिकारी विश्वास नहीं कर सकते जिनको वास्तविक अनुभव होता है। ये लोग इस तथ्य को कठिनाई से ही भुला सकते हैं कि वास्तविक शक्ति विशेषज्ञता तथा बजट परीक्षा द्वारा प्रयुक्त की जा रही है तथा स्टाफ के सदस्य यह नहीं जान सकते कि कायपालिका के मन में क्या है। संगठन के स्टाफ कमचारी इन कल्पित कथाओं का प्रचार करते हैं तथा इनमें विश्वास करते हैं क्योंकि इनसे उनकी शक्ति प्रायोचित्त बनती है। ये कल्पित कथाएँ चाहें कितनी भी असत्य क्यों न हों तब तक माने जाते रहेंगे जब तक सामान्यतः यह विश्वास किया जाएगा कि उत्तरदायित्व के साथ शक्ति दी जानी चाहिए तथा आदेश की एकता रहनी चाहिए और यह सब उच्च अधिकारी द्वारा निम्न अधिकारी को दिया जाना चाहिए। कभी कभी लाइन अधिकारी इन कल्पित कथाओं में अविश्वास प्रकट करते हैं किंतु अंततः अथ यह कदापि नहीं है कि मानव कल्पना पर से इनका प्रभाव हट गया है। संयुक्तराष्ट्र अमेरिका के दूरवर आयोग की रिपोर्ट देखने पर यह स्पष्ट हो जाता है कि अतने जनप्रिय एवं लोकप्रसिद्ध सदस्यों वाला एक आयोग भी कल्पित कथाओं से प्रभावित हुए बिना नहीं रह सकता।

5

वैज्ञानिक प्रबंध टेलर तथा फेयोल का योगदान (Scientific Management Contribution of Taylor and Fayol)

20वीं शताब्दी में स्वचालन (Automation) एवं कंप्यूटर तकनीकी (Computer Technology) के विकास तथा विज्ञान जगत में अनेक आविष्कारों के परिणामस्वरूप उत्पादन के पमान तथा विधियाँ महत्वपूर्ण परिवर्तन हुए हैं। 19वां शताब्दी में प्रबंध के क्षेत्र में परम्परागत विचारधारा पार्क जाती थी। इसके अन्तर्गत प्रबंध का दायित्व साधना की सहायता से उत्पादन करके स्वामी के लाभ को अधिकतम करना था। उत्पादन की विधियाँ तकनीकी सभी पुरानी होती थी। लेकिन आधुनिक समय में विशेष रूप से 20वीं शताब्दी के प्रारम्भ से ही इन विचारधारा में परिवर्तन हुआ तथा इसके अन्तर्गत नवीन उत्पादन की विधियाँ नए प्रबंध के सिद्धान्त एवं व्यवहारों का काम में लाया जाने लगा है तथा प्रबंध का दायित्व केवल स्वामी के लाभ को अधिकतम करने तक ही सीमित नहीं है बल्कि अब कमचारियों भ्रमधारियों समाज सरकार व राष्ट्र के प्रति कई दायित्वों को निभाना पड़ता है। उदाहरणार्थ कमचारियों को ऊँचा वेतन तथा अच्छी कार्य की दशाएँ भ्रमधारियों का लाभ का वितरण ऊँची दर पर समाज का रोजगार प्रदान करना सरकार की नीतियों का समर्थन तथा लगाए गए कर का भुगतान एवं राष्ट्रीय हित में अधिक उत्पादन करना तथा उपभोक्ताओं को कम कीमत पर अच्छी वस्तु की पूर्ति करना आदि उत्तरदायित्व आधुनिक प्रबंधका का निभाना पड़ते हैं। इसे प्रबंध के सामाजिक दायित्व (Social Responsibilities of Management) कहा जाता है।

वैज्ञानिक प्रबंध का अर्थ

(Meaning of Scientific Management)

वैज्ञानिक प्रबंध एक विचारधारा एवं दशन है जो कि परम्परागत कार्य कराने व करने के अंगुठा के नियम (Rule of Thumb) का विरोधी है। इसके अन्तर्गत किसी भी औद्योगिक संस्थान में कार्य करने तथा श्रमिका से कार्य लेने के वैज्ञानिक ढंग को शामिल किया जाता है जिससे सम्बन्धित संस्थान में प्रबंध को समस्त समस्याएँ दूर हो जाएँ। इसमें अनुसंधान एवं प्रयोग आकड़ों का संग्रहण आकड़ों का विश्लेषण एवं उनके आधार पर सिद्धान्त का निर्माण किया जाता है। इसके

10 अधिकार एवं उत्तरदायित्व—वैज्ञानिक प्रबंध के अंतर्गत संस्थान काय करने वाले कर्मचारियों के अधिकार तथा उत्तरदायित्व की सीमा भी निर्धारित की जाती है। छोटे पमाने पर उत्पादन करने पर अधिकार तथा उत्तरदायित्व का भार एक ही व्यक्ति पर होता है लेकिन आधुनिक समय में उत्पादन बड़े पमाने पर किया जाने लगा है। अतः विभाजन एवं विशेषीकरण आधुनिक उत्पादन प्रणाली का आधार है। इसके अंतर्गत विभिन्न कर्मचारियों के अधिकार तथा उत्तरदायित्व निश्चित कर दिए जाते हैं।

वैज्ञानिक प्रबंध के लक्ष्य एवं उद्देश्य

(Aims and Objectives of Scientific Management)

प्रबंध का विभिन्न समस्याओं का निवारण हेतु वैज्ञानिक प्रबंध प्रणाली बनायी गयी है। इसमें प्रमुख चार उद्देश्य निम्नांकित हैं—

1 अधिकतम पारस्परिक सहायता—वैज्ञानिक प्रबंध भौतिक एवं मानवीय साधनों के बीच समन्वय एवं सहयोग उत्पन्न करके उत्पादन में वृद्धि करता है। इससे विभिन्न साधनों को अधिकतम पारस्परिक (Reciprocation) प्राप्त होगा। अतः और पूँजी के बीच पारस्परिक विश्वास व सहयोग उत्पन्न करके उनकी समृद्धि में सहायक होता है।

2 कार्यकुशलता में वृद्धि—वैज्ञानिक प्रबंध के द्वारा कर्मचारियों के कार्य की दक्षता में सुधार किया जाता है। उनकी शिक्षा व प्रशिक्षण की उचित व्यवस्था की जाती है तथा कर्मचारियों की भर्ती एवं चयन वैज्ञानिक आधार पर किया जाता है। इससे सभी कर्मचारियों की कार्य कुशलता में वृद्धि होगी।

3 मानसिक क्रांति उत्पन्न करना—टनर के अनुसार वैज्ञानिक प्रबंध का उद्देश्य मानसिक क्रांति को उत्पन्न करना है। इससे अतः व पूँजी के बीच सख्त सहयोगी एवं विश्वासपूर्ण सम्बन्ध का विकास हो सकेगा।

4 प्रबंध में वैज्ञानिक दृष्टिकोण—इसका उद्देश्य प्रबंध के क्षेत्र में परम्परागत प्रबंधकीय दृष्टिकोण को त्यागकर वैज्ञानिक दृष्टिकोण प्रदान करना होगा। इसमें अंगूठा नियम (Rule of Thumb) के स्थान पर वैज्ञानिक रीतियों एवं सिद्धान्तों को लागू किया जाता है जिससे अधिकतम उत्पादन के लक्ष्य का पूरा किया जा सके। उत्पादन वित्त बहिष्कार (Personnel) बिक्री आदि विभागों में वैज्ञानिक रीतियों व सिद्धान्तों को लागू करना है।

5 न्यूनतम लागत पर अधिकतम उत्पादन—जब वैज्ञानिक प्रबंध के अंतर्गत विभिन्न सिद्धान्तों विधियों एवं नियमों का उपयोग किया जाएगा तो इससे समय अतः तथा न्यूनतम उत्पादन के साधनों के उपयोग पर प्रभावपूर्ण ढंग से राख लग सकेंगी और इससे न्यूनतम लागत पर अधिकतम उत्पादन प्राप्त किया जा सकेगा।

6 अन्य उद्देश्य—वैज्ञानिक प्रबंध के प्रदान करने में अन्य उद्देश्यों की पूर्ति भी

सम्भावना होती है उदाहरणार्थ—निश्चित योजना को लागू करना प्रमाणित वस्तुओं का उत्पादन करना प्रणालात्मक मजदूरी पद्धतियाँ कर्मचारियों को मजदूरी का सुगमता करना अधिकारी का कार्यकुशलता एवं थकान गति समय आदि का समय समय पर अध्ययन करना आदि।

वैज्ञानिक प्रबंध का क्षेत्र

(Scope of Scientific Management)

वैज्ञानिक प्रबंध एक गतिमत् एवं सुव्यवस्थित मानवीय दृष्टिकोण है जिसका प्रयोग प्रत्येक मानवीय क्रिया में किया जा सकता है। स्वयं टेनर ने लिखा है कि वैज्ञानिक प्रबंध के आधारभूत सिद्धांत उन सभी मानवीय क्रियाओं पर लागू होते हैं—हमारे सरलतम व्यक्तिगत कार्यों से लेकर महान् नियमावली कार्यों तक जिन कार्यों में व्यापक सत्यापन की मांग होती है। लेकिन इस बयान के बावजूद भी प्रारम्भ में यही समझा जाता था कि वैज्ञानिक प्रबंध का क्षेत्र केवल इंजीनियरिंग उद्योग तक ही सीमित है लेकिन धीरे धीरे यह बात अब कमजोर पड़ रही है। प्रबंधन वैज्ञानिक प्रबंध के दृष्टि से सिद्धांत एवं नियम तथा विधियाँ न केवल यावत्मात्र औद्योगिक एवं आर्थिक क्रियाओं पर ही लागू होती हैं बल्कि इनका उपयोग सामाजिक एवं राजनीतिक क्रियाओं में भी सफलतापूर्वक किया जा सकता है।

इस प्रकार वैज्ञानिक प्रबंध एक मानवीय दृष्टिकोण है जो कि दैनिकीय रीतियाँ सिद्धान्तों नियमों व विधियों को अपनाकर सत्यता में किए जाने वाले प्रत्येक कार्य विवरणों से संचालित किए जाते हैं। वैज्ञानिक प्रबंध के सिद्धांत समान रूप से सभी सामाजिक कार्यों में प्रबंधन, टाट बट ध्वनसाय के प्रबंध, वृक्ष के प्रबंध विश्वविद्यालयों के प्रबंध एवं सरकारी विभागों के प्रबंध में लागू किए जा सकते हैं। जो अधिक के अनुसार वैज्ञानिक प्रबंध प्रबंध के विभिन्न क्षेत्रों में लागू किया जाता है। ये विभिन्न क्षेत्र हैं—(1) निधि (Finance) (2) वितरण (Distribution) (3) संगठन (Organisation) (4) प्रमाणीकरण (Standardisation) एवं (5) सरलीकरण (Simplification)।

प्रबंध के वित्तीय विभागों में बजट नियंत्रण करने की विधियों का उपयोग किया जाता है। वितरण विभाग में बाजार संश्लेषण समझौते का संग्रहण वितरण प्रणालियों का चयन विनियम क्षेत्रों का विभाजन एवं विक्रीमात्र का चुनाव आदि कार्यों में वैज्ञानिक प्रबंध लागू किया जा सकता है। इसी प्रकार कर्मचारी प्रबंध (Personnel Management) में कर्मचारियों की भर्ती चयन प्रशिक्षण, पदोन्नति स्थानान्तरण, सवामुक्ति आदि में वैज्ञानिक सिद्धान्तों का उपयोग किया जा सकता है। इस प्रकार वैज्ञानिक प्रबंध के सिद्धांतों एवं रीतियों का प्रत्येक मानवीय क्रिया में लागू किया जा सकता है चाहे मानवीय क्रियाएँ घर पर की जाती हैं अथवा उद्योग में की जाती हैं।

वैज्ञानिक प्रबंध एवं परम्परागत प्रबंध में अंतर (Distinction between Scientific Management and Traditional Management)

वैज्ञानिक प्रबंध एवं परम्परागत प्रबंध दो भिन्न भिन्न प्रबंध व्यवस्थाएँ हैं। इनका युग अलग अलग रहा है। 19वीं शताब्दी में परम्परागत प्रबंध व्यवस्था विद्यमान थी लेकिन 20वीं शताब्दी में इसके स्थान पर एक प्रगतिशील एवं मानवीय दृष्टिकोण वाली प्रबंध व्यवस्था का उदय हुआ। इसे वैज्ञानिक प्रबंध के नाम से पुकारा जाता है। इस व्यवस्था के अंतर्गत प्रबंध के प्रत्येक क्षेत्र में वैज्ञानिक आधार पर विभिन्न विधियाँ, विज्ञानों एवं प्रक्रियाओं का उपयोग किया जाता है।

टेलर ने परम्परागत प्रबंध एवं वैज्ञानिक प्रबंध में निम्नान्वित अन्तर बताया है—

1/ वैज्ञानिक प्रबंध में कोई सत्त्वा को सम्मिलित किया जाता है। इसके अन्तर्गत कर्मचारियों का वैज्ञानिक चयन, प्रशिक्षण, कार्य पूरा करने में उनका सहयोग प्राप्त करना प्रबंधकों व अधिकारियों के बीच कार्य एवं उत्तरदायित्व का बंटवारा तथा प्राचीन अंगूठा नियम (Rule of Thumb) के स्थान पर वैज्ञानिक विधियों का उपयोग करना आदि आते हैं। इसके विपरीत परम्परागत प्रबंध के अंतर्गत कर्मचारियों का चयन, प्रशिक्षण, कार्य तथा उत्तरदायित्व के बंटवारे के सम्बन्ध में कोई वैज्ञानिक आधार नहीं अपनाया जाता है। इसमें अधिकांश कर्मियों का चयन प्रशिक्षण, कार्य विभाजन, उत्तरदायित्व आदि मनमाने तौर पर निश्चित किए जाते हैं। प्रबंधक अंगूठे के नियम का सहारा लेता है।

2/ वैज्ञानिक प्रबंध के अंतर्गत प्रबंधकों द्वारा संस्थान के कार्य का पूर्वोक्तमान लगाया जाता है और उनकी योजना तैयार की जाती है। योजनाबद्ध तरीके से संस्थान के कार्यों का निष्पादन करने हेतु कर्मचारियों का सहयोग प्राप्त किया जाता है। उन्हें निर्देशित किया जाता है तथा विभिन्न क्रियाओं का समयबद्ध नियंत्रण किया जाता है। लेकिन परम्परागत प्रबंध के अंतर्गत योजनाबद्ध तरीके से कार्य नहीं किया जाता है। कार्य को पूरा करने का पूरा जिम्मेवारा कर्मचारियों का होता है। जबकि एक घटक केवल आदेश मात्र होता है।

3/ वैज्ञानिक प्रबंध के अंतर्गत पूजा और श्रद्धा के बीच सोहाय्यपूर्ण सम्बन्ध एवं विश्वास स्थापित करने हेतु मानसिक क्रांति (Mental Revolution) उत्पन्न करने का कार्य करता है जबकि परम्परागत प्रबंध के अंतर्गत इसमें पूजा के बीच अछे सम्बन्ध स्थापित करने के कोई प्रयास नहीं किए जाते हैं। यह प्रबंध स्वामी सेवक धारणा (Master servant Concept) पर पूर्ण रूप से आधारित होता है। इसमें मानसिक क्रांति का कोई स्थान नहीं है।

4 वनानिक प्रबंध के अन्तर्गत कमचारिया का सन्ध्या प्राप्त करने तथा अधिक रुचि उत्पन्न कर वाय करने हेतु उत्तम प्रेरणा दी जाती है। प्रेरणा योजना (Incentive Plan) के अन्तर्गत श्रमिका को प्रेरणा मक मजदूरिया (Incentive Wages) दी जाती है उत्तम वाय की अच्छी दिशाएँ पदोन्नति वाय की अपावधि आदि रूपों में प्रेरणा दी जाती है। लेकिन परम्परागत प्रबंध के अन्तर्गत इस प्रकार की योजनाओं को कोई स्थान नहीं दिया जाता है। सभी श्रमिका को समान मजदूरी दी जाती है।

5 वनानिक प्रबंध के अन्तर्गत प्रबंध जगत की समस्याओं के हल हेतु वनानिक सिद्धांत विधियाँ, रीतियाँ एवं नियमों का उपयोग किया जाता है। इससे प्रबंध क्षेत्र की समस्याओं का हल शीघ्र और समय पर हो जाता है। लेकिन परम्परागत प्रबंध के अन्तर्गत प्रबंध समस्याओं का निवारण परम्परागत सिद्धांतों यथोक्त विधियाँ एवं नियमों द्वारा किया जाता है।

6 वनानिक प्रबंध का उद्देश्य व्यक्तिगत हितों का पूर्ति न करके सामूहिक प्रयासों द्वारा सामूहिक हितों की पूर्ति करना है। इससे सामूहिक एवं पारस्परिक समृद्धि का प्रामाण्य मिलता और वर्ग संघर्ष के स्थान पर सहानुभूति में शांति स्थापित की जा सकेगी। इससे विपरीत परम्परागत प्रबंध के अन्तर्गत श्रमिकों को पुनः मजदूरी देकर उनका शोषण करना है। इससे स्वामी या प्रबंध का लाभ अधिकतम हो सकता है। यहाँ व्यक्तिगत हितों की ओर अधिक ध्यान दिया जाता है।

इस प्रकार देते हुए हम कह सकते हैं कि साधारण प्रकार के प्रबंध से भ्रष्टाचार नियमों की प्रतिस्थापना हेतु वनानिक ज्ञान का विकास व्यक्तियों का वनानिक चरित्र तथा व्यक्तियों का वनानिक सिद्धांतों के अनुसार कार्य करने को अभिप्रेरित करना एक विलक्षण अत्यंत प्रश्न होगा।

व्यक्तिक प्रबंध आन्दोलन को प्रभावित करने वाली विचारधाराएँ

प्रो हयनेस एवं प्रो मैसी (Haynes & Massie) के अनुसार वर्तमान समय में निम्न विचारधाराएँ हैं जिन्होंने वनानिक प्रबंध आन्दोलन को प्रभावित किया है। वे हैं—

- (1) परिमाण मक विचारधाराएँ (Quantitative Approaches)
- (2) प्रबंधकीय प्रशासन एवं लेखांकन (Managerial Economics & Accounting)
- (3) प्रबंध की सार्वभौमिकता (Universals of Management)
- (4) वनानिक प्रबंध (Scientific Management)
- (5) मानव सम्बन्ध (Human Relations)
- (6) व्यवहारवादी विज्ञान (Behavioural Sciences)

प्रथम विचारधारा में शेवार्ट (Shewart) फेयर (Feller) कोपमन्स (Koopmans) द्वितीय में मागल क्लाक तृतीय में मनी एंड रोल यमीन चतुर्थ में टेलर, गन गित्त्वथम पाचवीं में मायो रबलवगर मग्रव तथा अन्तिम विचार धारा में एंडरसन नाक मागमन ग्रानि यम्मिलत हैं। फिर भा वैज्ञानिक प्रबंधन जगत में टेलर का महत्वपूर्ण योगदान रहा है। इन विचारधाराओं का प्रतिनिधित्व हनरी फयोल द्वारा प्रनिर्गमित किया गया है (Functional Approach) का भी अपना स्थान है। हनरी फयोल भा टेलर के समकालीन प्रबंधन जगत के महत्वपूर्ण व्यक्तित्व हैं। उन्होंने सर्वप्रथम प्रशासन का सामान्य सिद्धांत (General Theory of Administration) का प्रतिपादन किया था जिसका समस्त यूरोपीय उद्योग पर महत्वपूर्ण प्रभाव पड़ा।

प्रस्तुत अध्याय में हम सर्वप्रथम हनरी फयोल (Henry Fayol 1841-1925) के प्रशासन के सिद्धांत और तत्पश्चात् टेलर (P. W. Taylor 1856-1915) के दर्शन का विस्तार से विवरण करेंगे। टेलर को वैज्ञानिक प्रबंधन का जनक (Father of Scientific Management) कहा जाता है और बाद में वैज्ञानिक प्रबंधन विचारधारा का अर्थ जिनका द्वारा विस्तार किया गया। अतः हम वैज्ञानिक प्रबंधन का विस्तार से विवरण करेंगे।

हनरी फेयोल का योगदान

(Contribution of Henry Fayol 1841-1925)

एफ टायल टेलर के समकालीन हनरी फयोल का जन्म यह था कि उन्होंने सर्वप्रथम प्रशासन के सामान्य सिद्धांत (General Theory of Administration) का प्रतिपादन किया जिसमें समस्त यूरोपीय उद्योग का महत्वपूर्ण रूप से प्रभावित किया। इनका जन्म सन् 1841 में फ्रांस में हुआ था। उन्होंने सन् 1860 में खनिज अभियन्ता की उपाधि प्राप्त करके Commentaury Four chambault Company में उपाधि वरिष्ठ अभियन्ता (J. En) के पद पर कार्य करना शुरू कर दिया। बाद में वही कंपनी के दो प्रबंध सचिव बनने दिए गए। इनका एक अंतराष्ट्रीय सम्मेलन में अपने विचार प्रकट किए जा कि निष्ठात्मक विवरण (Function Analysis) के महत्व पर जोर देते हैं। उन्होंने 1916 में General & Industrial Administration नामक पुस्तक लिखी।

प्रा कुण्टज एवं प्रा आ डान्गल के अनुसार शायद यह वैज्ञानिक प्रबंधन सिद्धांत का वास्तविक जनक फ्रांसीसी उद्योगपति फयोल ही हैं।¹

अमेरिका तथा इंग्लैंड में सन् 1920 तथा उसके पश्चात् भी इनके विचारा को कोई न जान सका था क्योंकि इनकी पुस्तक *General Theory of Administration* सन् 1916 में फ्रांसीसी भाषा में छपी थी। लेकिन सन् 1929 में इसका अनुवाद अंग्रेजी में हुआ।

हेनरी फयोल एक व्यावहारिक एवं अनुभववी प्रबन्धवी था। उसने जो भी प्रबंध के क्षेत्र में योगदान दिया वह सब उसके प्रबंध प्रकीय जीवन पर आधारित था। हेनरी फयोल द्वारा लिए गए प्रबंधकीय योगदान को निम्न आधारों पर जाना जा सकता है—

✓ (1) औद्योगिक क्रियाएं

✓ (Industrial Activities)

फयोल के अनुसार सभी औद्योगिक समस्याओं में निम्न 6 क्रियाएं देखने को मिलती हैं—

(1) तकनीकी क्रियाएं (Technical Activities)—इनमें उत्पादन निर्माणकारी तथा अनुकूलता सम्बन्धी क्रियाएँ शामिल किया जाता है।

(ii) व्यापारिक क्रियाएं (Commercial Activities)—इनमें क्रय विक्रय एवं विनिमय का समावेश किया जाता है।

(iii) वित्तीय क्रियाएं (Financial Activities)—इनमें पूँजी प्राप्ति तथा उसके श्रेष्ठतम उपयोग को सम्मिलित किया जाता है।

(iv) सुरक्षा क्रियाएं (Security Activities)—इनमें जान माल की सुरक्षा सम्बन्धी क्रियाएं आती हैं।

(v) लेखाकर्म क्रियाएं (Accounting Activities)—इनमें हिसाब-किताब रखने लागत नियंत्रण तथा धाकड़े एकत्रित करने सम्बन्धी क्रियाएं आती हैं।

(vi) प्रबंधकीय क्रियाएं (Managerial Activities)—इनमें नियोजन संगठन आदेश समन्वय एवं नियंत्रण आदि का समावेश किया जाता है।

हेनरी फयोल के अनुसार ये क्रियाएं प्रत्येक आकार के व्यवसाय में पाई जाती हैं।

(2) प्रबंध के तत्व

(Elements of Management)

प्रबंधकीय क्रिया को पाँच तत्वों अथवा कार्यों के रूप में विभाजित किया गया है उदाहरणार्थ—नियोजन, संगठन आदेश समन्वय और नियंत्रण। फयोल ने प्रशासन को प्रबंध में अधिक महत्वपूर्ण माना है। यही कारण है कि इन तत्वों या कार्यों को प्रशासन के कार्य भी कहा गया है। ये तत्व इस प्रकार हैं—

(1) नियोजन (Planning)—नियोजन में पूर्वानुमान एवं निष्पत्ति को शामिल किया जाता है। इसके अंतर्गत भविष्य के बारे में पूर्वानुमान लगाया जाता

है और कार्य की योजना तयार की जाती है। काम की योजना (Plan of action) उद्यम के साधनों कार्य की प्रवृत्ति एवं महत्त्व तथा व्यवसाय की भावी प्रवृत्तियाँ पर निर्भर करती है। एक अच्छी योजना के अंतर्गत एकता, निरंतरता, लचीलापन (Flexibility) और निश्चितता (Precision) आदि विशेषताएँ होनी चाहिए। हेनरी फयोल ने अपने लेखना (Prevoyance) को नियोजन में महत्वपूर्ण स्थान दिया है क्योंकि इसमें भविष्य का अनुमान लगाकर उसके बारे में नियोजन तयार किया जा सकता है। प्रबंध की योग्यता एवं कुशलता इस बात पर निर्भर करती है कि नियोजन किस रूप में तयार किया जाता है।

(ii) संगठन (Organisation)—इसके द्वारा किसी भी उपक्रम को सही ढंग में चलाने हेतु आवश्यक कच्चा मान, योजना, पूँजा, कमचारी आदि की पूर्ति करना है। यह एक ऐसा ढाँचा है जिसके माध्यम से मानवीय एवं भौतिक साधनों को आवश्यक दिशाएँ प्रदान करके उपकरण का कार्य किया जाता है। इसमें कमचारियों के विषयपूर्ण व्ययन एवं निरंतर प्रशिक्षण को भी शामिल किया जाता है।

(iii) आदेश (Command)—इस तरह के माध्यम से किसी भी उपक्रम में कार्यरत कमचारियों से अधिकतम उत्पादन प्राप्त किया जा सकता है। प्रबंधका कार्य अपने संस्थान में कार्यरत कमचारियों की एकता, शक्ति एवं प्रेरणा को बनाए रखने और उनमें संस्थान के प्रति आस्था उत्पन्न करने का भरपूर प्रयास करना चाहिए। हेनरी फयोल का कहना है कि आदेश की कला प्रबंध के व्यक्तिगत गुणों एवं प्रबंध के सामान्य सिद्धांतों के ज्ञान पर निर्भर करती है। प्रशासकों को कमचारियों के बारे में पूर्ण जानकारी रखनी चाहिए तथा अग्रगण्य कमचारियों की छुट्टी कर देनी चाहिए।

(iv) समन्वय (Co-ordination)—हेनरी फयोल के अनुसार यह प्रबंध का वह कार्य है जिसमें माध्यम में संस्थान की विभिन्न क्रियाओं में इस प्रकार तालमेल बैठाना कि कार्य सुगमतापूर्वक चलता रहे और किसी भी प्रकार की बाधा उत्पन्न न हो। विभिन्न प्रबंधक कार्योत्पादन, उपयोग, वित्त, विपणन आदि में समन्वय करना आवश्यक है। समन्वय सभी रूपों में प्रबंध का हृदय (Heart of Management) कहा जाता है। समन्वय के कार्य का सुचारु एवं सफल चलाना हेतु विभिन्न विभागाध्यक्षों एवं सहायक अधिकारियों की समय-समय पर सभाएँ बुलानी चाहिए।

(v) नियंत्रण (Control)—हेनरी फयोल के अनुसार नियंत्रण का कार्य संगठन में पाई जाने वाली दुर्बलताओं एवं गति तथा सुधारना है। इन गतिशीलों एवं दुर्बलताओं की पुनरावृत्ति को रोकना भी इसी के अंतर्गत आता है। नियंत्रण का दोन व्यापक है। इसमें एक वस्तु व्यक्ति एवं क्रिया को सम्मिलित किया जाता है। फयोल के अनुसार एक प्रभावी नियंत्रण में दो महत्वपूर्ण बातों पर जोर

फि या गया है—प्रथम नियम त्रण मन्त्र जी काय मन्त्र पर किया जाना चाहिए एवं द्वितीय नियम त्रण विभिन्न अनुशासना (Sanctions) द्वारा किया जाना चाहिए ।

(3) प्रबन्ध के सिद्धांत

(Principles of Management)

द्वन्द्वी पद्यों में अपनी पुस्तक *General and Industrial Administration* 1916 में प्रबंध के सामान्य विद्याओं की विस्तृत रूप में व्याख्या की है। उनका अनुसार किसी भी औद्योगिक संस्थान का प्रबंध करने हेतु प्रबंधकों को कुछ सामान्य आधारभूत विद्याओं का ज्ञान होना आवश्यक है। ये विद्याएँ निम्नलिखित हैं जिनमें किसी भी स्थिति में नाम दिया जा सकता है। ये 14 विद्याएँ द्वन्द्वी पद्यान का प्रबंध जगत् को एक महान् नेतृ है। ये विद्याएँ इस प्रकार हैं—

(1) काय का विभाजन (Division of Work) हनरी फायोन् के अनुसार विशिष्टीकरण एवं प्रमाणीकरण से अधिकतम लाभ प्राप्त करने हेतु प्रत्येक उपक्रम या सूचन में काय का निष्पादन प्रत्येक विभाजन के मिद्धात पर आधारित होना चाहिए। इससे उत्पादन के मानवीय एवं भौतिक साधनों की कार्यक्षमता में वृद्धि की जा सकती है और यूनितम लागत पर अधिकतम उत्पादन प्राप्त किया जा सकता है। फायोन् ने संमिद्धात को प्रत्येक ध्वनीय एवं तकनीकी सभी कार्यों में लागू करने का प्रस्ताव किया है। फिर भी काय विभाजन का अपनी सीमाएँ होती हैं। अतः इन सीमाओं को ध्यान में रखते हुए काय विभाजन हो अथवा नियोजन सामान्य एवं नियमन सम्बन्धी कठिनाइयाँ उत्पन्न हो जायेंगी।

(11) अधिकार एवं उत्तरदायित्व (Authority and Responsibility) —
 क्या एक अनुसार प्रबंधन दानों का घनिष्ठ सम्बन्ध है। ये एक दूसरे के साथ
 काम में आते हैं। बिना अधिकार के उत्तरदायित्व और बिना दायित्व के अधिकार
 पथ है। मिलाकर फायदा न दानों में समानता जान पर जोर दिया है क्योंकि
 ये एक कार्य के दो पक्ष हैं जिनका उपयोग प्रत्येक व्यवसायिक क्रिया में किया
 जाता है। किसी भी पक्ष को कार्य को करने के उत्तरदायित्व सौंपने के साथ साथ
 उसे अधिकार भी दिए जाने चाहिए। ये दानों साथ साथ चलने चाहिए। अधिकारों
 के अतिरिक्त कई सहायक सम्मिलित किए जाते हैं। इनमें प्रबंधन को प्रबंधक मण्डल
 से प्राप्त अधिकार तथा उसके व्यक्तिगत गुणा अधीन उनका पद, यत्नि व बुद्धिमत्ता
 अनुभव, नैतिक गुण तथा पिछली मनाया का समावेश है। उसका अधिकार क्षेत्र को
 इंगित करता है।

(iii) अनुशासन (Discipline) — मनुष्य के अंतर्गत उन सभी सप्रभोता के हेतु आदर को सम्मिलित किया जाता है जिससे आत्माकारिता, व्यवहारिकता, शक्ति एवं आदर प्राप्ति प्राप्त हेतु निर्देश दिए जाते हैं। हेनरी फोयन के अनुसार किसी भी संस्थान में अनुशासन उसके प्रबंधकों के व्यक्तित्व पर निर्भर करता है। एक अच्छे

अनुशासन हेतु एक मजबूत नेतृत्व की आवश्यकता है। उस तीन बातों का होना आवश्यक है—

- 1 मभी स्तरों पर सँठ एक सुनियोजित पयवभरण (Supervision) का पाना।
- 2 ममभीते स्पष्ट एक उचित होने चाहिए।
- 3 ंण विधान को हनाएक एक विवक के साथ ागू करन का प्रावधान हाना चाहिए।

(14) आदेश की एकता (Unity of Command)—इसके अन्तर्गत एक सम्थान में कायरेत कमचारियों को आदेश एक ही अधिकारी से प्राप्त होने चाहिए। एक कमचारी को एक से अधिक अधिकारियों से आदेश देने पर वह भ्रम में पड़ जाएगा। अपन नियंत्रण को सही रूप में नहीं निभा सकगा। अत कमचारीका एक ही अधिकारी से जिससे कि वह समय पर काय का आदेश प्राप्त होने की कर ल तथा उत्तरदायित्व व अनुशासन आनि गुणों में किसी प्रकार की कमी न आए।

(15) निर्देश की एकरूपता (Unity of Direction)—एक अनुसार प्रयक एक समान उद्देश्य वाली नियामों के समूह की एक ही याचना हो तथा उसका अधिकारी भी एक हो। और उस अधिकारी द्वारा दिए जाने वाले निर्देशों में एक रूपता का होना आवश्यक है जिससे कि नियामों एवं प्रयासों में समन्वय प्राप्तानी में किया जा सके और किसी प्रकार की भ्रान्ति उ पन्न न हो। फयान ने आदेशों की एकता तथा निर्देशों की एकरूपता का अंतर स्पष्ट करत हुए लिखा है कि आदेशों की एकता का सम्बंध कवन विभिन्न स्तरों पर कम्परेत कमचारियों से है जबकि निर्देशों की एकरूपता समूह निगम शरीर (Corporate body) में सम्बंधित है। अत जिस प्रकार शरीर पर एक सिर से अधिक हाना राक्षस की निशानी है उसी प्रकार निगम रूप शरीर पर भी एक ही सिर (अधिकारी) होना अधिक उचित होगा।

(16) व्यक्तिगत हित का मुलता में सामान्य हित को महत्व (Subordination of Individual Interest to General Interest)—किसी भी सम्थान में व्यक्तिगत हित एवं सामान्य हितों में संघर्ष नही होना चाहिए। यह सर्वोच्च प्रावधानों एवं प्रणालियों का दायित्व है कि वे व्यक्तिगत हितों का त्याग कर सम्थान के सामान्य हितों में आन मभी कमचारियों का पान आकर्षित करें। व्यक्तिगत हितों एवं सामान्य हितों में समन्वय करके संघ की स्थिति को उत्पन्न नहीं होना देना चाहिए। यह तभी सम्भव हो सगा है जबकि उच्च अधिकारी अछ उद्देश्य प्रस्तुत करें। जहाँ तक सम्भव हो उचित समझौते एवं निरन्तर रूप में पयवभरण काय हाना रहे। अत य में तर्काया कमचारी एवं अन्य सत्त्व सामान्य हितों के मं व का बर्तन नैत है।

(१५) पारिश्रमिक (Remuneration)—उत्पादन के विभिन्न मापनों को उनकी सेवाओं के बदले दिया जाने वाला भुगतान पारिश्रमिक अथवा प्रतिकूल होता है। किसी भी संस्थान में कार्यरत कमचारियों को दिया गया पारिश्रमिक एवं उसके भुगतान का तरीका उचित एवं वायसयत होना चाहिए जिससे कि कमचारी एवं नियोजित दोनों पक्षों को ही सन्तोष प्राप्त हो। इससे उत्पादकता में वृद्धि होती है।

(१६) केन्द्रीयकरण (Centralisation) हेनरी फोयन ने केन्द्रीयकरण के सिद्धान्त पर जोर देते हुए कहा है कि किसी भी संस्थान में अधिकारों का क्रिय सीमा तक केन्द्रीयकरण तथा किसी सीमा तक विकेन्द्रीयकरण (Decentralisation) किया जाए यह अलग-अलग संस्थानों की प्रकृति एवं आकार पर निर्भर करते हैं। एक बड़े उद्योग में अधिकारों का केन्द्रीयकरण अधिक नहीं होगा बल्कि वहाँ उच्चतम प्रबंध में मध्यम व निम्नस्तरीय प्रबंधकों तक अधिकारों का विकेन्द्रीयकरण होगा। इसके विपरीत एक छोटे उपक्रम में अधिकारमत्ता का केन्द्रीयकरण बड़े पैमाने पर मिलेगा।

(१७) स्केलर श्रृंखला (Scalar Chain)—यह पदक्रम के सिद्धान्त (Principles of Hierarchy) पर आधारित है। यह एक प्रकार से उच्चतम अधिकारियों अथवा अधिकारमत्ता की रेखा है जो कि उच्चतम स्तर से निम्न स्तर तक सन्देशवाहक के रूप में काम में आती है। इस श्रृंखला के माध्यम से ही उच्च अधिकारी अपने अपने अधीनस्थों (Subordinates) को आदेश सुभाव देते हैं तथा निम्नस्तर से उसकी प्रतिक्रियाएँ प्राप्त जानी जाती हैं। सन्देशवाहक में ऐसी श्रृंखला का उपयोग किया जाना चाहिए लेकिन यदि किसी कारणवश देरी होने की सम्भावना होने पर इस श्रृंखला में प्रत्येक अधिकारी अपने से ऊपर वाले अधिकारी की अनुमति से प्रायः अधिकारी स सम्पर्क करके काम को समय पर करवा सकता है।

(१८) व्यवस्था (Order)—यह वस्तुओं और व्यक्तियों के संगठन के सिद्धान्त पर आधारित है। यह सिद्धान्त हमें यह पर जोर देता है कि प्रत्येक वस्तु एवं व्यक्ति के लिए उचित स्थान होता है और प्रत्येक स्थान के लिए एक उचित वस्तु और एक उपयुक्त व्यक्ति होता है। अतः व्यक्तियों एवं वस्तुओं को उचित स्थान प्रदान किया जाना चाहिए। प्रबंध में निम्न स्तरों पर अधिकतम उत्पादन करने हेतु उचित वस्तु व व्यक्तियों को होना आवश्यक है। इसके लिए प्रबंधकीय क्रियाओं के दो पहलू हैं—आसन्न एवं अलग-अलग का होना परमावश्यक है।

(१९) समता (Equality)—सबे लिए दिया एवं प्राप्त होना आवश्यक है। किसी भी संस्थान के पद वर्गों का अपने अधीनस्थ कमचारियों के साथ दया एवं दाय के साथ व्यवहार करना चाहिए। इससे कमचारी प्रान्तर से सर्वोत्तम नया आना-जागता एवं स्वाभिमान की भावना उत्पन्न हो सकेगी। प्रबंध के सभी स्तरों पर समता के सिद्धांत को लागू करना चाहिए। इसके लागू करने हेतु प्रत्येक विवेक अनुभव एवं अच्छा स्वभाव होना आवश्यक है।

(xii) कर्मचारियों के पदों का स्थिरता (Stability of Tenure of Personnel)—किमी भी संस्थान में कार्यरत कर्मचारियों का अपने कार्य व पद की सुरक्षा होना चाहिए। यदि उन्हें यह पता है कि जो कार्य व पद उन्हें दिया गया है। वह भविष्य में भी बना रहगा इसमें कोई परिवर्तन नहीं किया जाएगा। इससे कर्मचारी पूरी रुचि एवं लगन से कार्य करेंगे। इसके विपरीत कार्य व पदों के बार-बार परिवर्तन करने पर उद्योग के कार्य में बाधा उत्पन्न होगी और ऐसा एक प्रबन्धन प्रबंध का निशानी है। इससे संस्थान का मुकामान हाता है।

(xiii) प्रेरणा (Initiative)—सब अन्तर्गत किसी योजना पर विचार करने एवं उसका क्रियान्वयन का कार्य आता है। यह सिद्धांत इस भावना पर आधारित है कि प्रत्येक व्यक्ति में माबन विचारन की शक्ति होती है। जिससे भावना का त्याग करने एवं उसका नाश करने में कर्मचारियों को छूट होगी चाहिए। इससे कर्मचारियों में उत्साह एवं शक्ति में वृद्धि होती है। इन कारणों के अनुसार प्रबंधकों को चाहिए कि वह कर्मचारियों में प्रेरणा की भावना उत्पन्न करने का कार्य करें।

(xiv) सहयोग की भावना (Esprit de Corps)—यह समूह की शक्ति है (Union is Strength) के सिद्धांत पर आधारित है। यह एकता उत्पन्न करता है। प्रबंधकों को अपने अधीनस्थ कर्मचारियों का सहयोग प्राप्त करना चाहिए और सभी का एक साथ नंबर एक टाँक के रूप में कार्य करना चाहिए। सहयोग का भावना उत्पन्न करने हेतु संदेशवाहन के महत्व पर जोर दिया गया है। यदि समिका में एकता नहीं है तो यह संस्थान के हितों के लिए घातक सिद्ध होगा। पूरा सहयोग की प्राप्ति हेतु एक आर आदेशों में एकत्वता रखनी होगी तथा इसी ओर कूट धातु और गतिन करो (Divide & Rule) वाली ताकत को समाप्त करना होगा और इसके लिए प्रभावपूर्ण ढंग से संदेशवाहन का उपयोग करना होगा जिससे कि तुरंत किमी भी प्रकार संदेश को दूर किया जा सके।

(4) प्रबंधकीय प्रशिक्षण एवं गुण

(Managerial Training & Qualities)

हन्री फायन ने प्रबंधकों में विभिन्न आवश्यक गुणों पर जोर दिया है।
"प्रबंधकों में निम्न गुण होने चाहिए—

(1) शारीरिक गुण—स्वास्थ्य मन्तव्य आदि।

(2) मानसिक गुण—समझ और साधन का योग्यता निगम लाना एवं अनुकूलता।

(3) नैतिक गुण—शक्ति इत्यादि योग्य स्वीकार करने की इच्छा प्रेरणा एवं बंधादारी धारण।

- (4) शैक्षणिक गुण—काय सम्बन्धी ज्ञान के अतिरिक्त सामान्य ज्ञान की जानकारी।
- (5) तकनीकी गुण—काय की जानकारी।
- (6) अनुभव—उच्चिण काय करने से प्राप्त।

उनके अतिरिक्त फयान यावसायिक त्रियाया जैसे प्रबंधकीय वित्तीय व्यापारिक तकनीकी सुरक्षा एवं स्वास्थ्य सम्बन्धी याधनाओं को भी प्रबंधका के लिए आवश्यक समझते हैं। किसी भी संस्थान में कार्यरत श्रमिक का सबसे महत्वपूर्ण योग्यता उसकी तकनीकी जानकारी है तथा जैसे जैसे उच्चस्तरीय प्रबंध की श्रार जाते हैं प्रबंधकीय योग्यता का तुलनात्मक महत्त्व बढ़ता जाता है। फयोल ने इस बात पर जोर दिया है कि किसी भी संस्थान में प्रबंधकीय योग्यता तकनीकी योग्यता की भांति ही प्राप्त करनी चाहिए। यह पन्ने पाठशाला में प्रशिक्षण की जानी चाहिए और फिर कारखाने में। अतः प्रबंध की शिक्षा प्रारम्भिक काल में ही दे दी जानी चाहिए। उच्चस्तरीय प्रबंध की शिक्षा महाविद्यालयों एवं विश्वविद्यालयों में प्रदान की जानी चाहिए।

(5) प्रबंध सिद्धान्तों की सावभौमिकता

(Universality of Management Principles)

हेनरी फयोल ने अपनी पुस्तक General & Industrial Administration तथा भाषणा में प्रबंध के सिद्धान्तों की सावभौमिकता माना है। हर एक क्षेत्र में इन सिद्धान्तों का लागू किया जा सकता है। हेनरी फयोल के अनुसार यह (प्रबंध) महिला परमावश्यक है चाहे वह वाणिज्य हो, उद्योग, राजनीति, धर्म, युद्ध, प्रयत्न, उदात्तता हो, प्रत्येक क्षेत्र में प्रबंध का कार्य किया जाता है और इसके निष्पादन हेतु सिद्ध न हान चाहिए।

इस प्रकार हेनरी फयोल ने प्रबंध के क्षेत्र में अपने महत्वपूर्ण योगदान के कारण आज भी प्रबंध जगत् में उसका अध्ययन किया जाता है। उनके प्रबंध के सिद्धान्त इतने पावन हैं कि इनमें आवश्यकतानुसार संशोधन करके किसी भी क्षेत्र में लागू किया जा सकता है।

एफ डब्ल्यू टेलर का योगदान ✓

(Contribution of F W Taylor 1856-1915)

य प्रबंध जगत् में वैज्ञानिक दृष्टिकोण प्रतिपादित करने वाले प्रबंध विशेषज्ञ माने जाते हैं। य अमेरिका निवासी थे जिनने 19 वर्ष की आयु में किनाडाफिया में कम्प शिपयार्ड पर एक सामान्य मशीन प्रशि शर्ची एवं टनर के रूप में काम शुरू किया। मॉलो की सराबरी के कारण आप पन्ने की इनकी सेवा पूरी नहीं हो सकी। तीन वर्ष बाद वे मिडवेल स्टील वर्क्स (Midvale Steel Works) में मशीन शाय श्रमिक के रूप में चले गए। दश वर्ष बाद टाली नायक के रूप में उनकी पदाव्रति हो

गए। अपनी योग्यता एवं लग्न व कारखाने के चरित्र के पश्चात् त्रयोत् 28 वर्ष का आयु में 'सा कमपनी में मुख्य अभियन्ता (Chief Engineer) बन गए। 'सा वान साधकाजीन कक्षाओं में प्रवेश लेकर उन्नीस एम. ई. की उपाधि प्राप्त कर ली। वान में वे एक पब्लिक का परामर्श देने का कार्य करने लगे। 'सानन के पपर पर और वान में जाकर इन पपरो का पुस्तिका के रूप में प्रकाशित किया गया। टेलर 'साराम् 1911 में प्रकाशित पुस्तक 'वैज्ञानिक प्रबंध के सिद्धान्त (Principles of Scientific Management) का वैज्ञानिक प्रबंध में मूल-वर्णन योगदान है। इस पुस्तक में टेलर ने कारखाना प्रबंध (Factory Management) अथवा उत्पादन प्रबंध (Production Management) के सिद्धान्त का समावेश किया है। एक औद्योगिक संस्थान में कार्यक्षमता किस प्रकार बढ़ाई जा सकता है। इसके लिए मशीन एवं उनके चालकों पर भी ध्यान दिया गया है। इसके लिए टेलर ने समय अध्ययन (Time Study) गति अध्ययन (Motion Study) एवं थकान अध्ययन (Fatigue Study) आदि पर प्रयोग किए हैं। ये प्रयोग वैज्ञानिक प्रबंध का हृदय हैं। उनके साथ हाँसगठन के अंतर्गत कार्यों का नियोजन एवं क्रियात्मक (Functional) भागों में विभाजित किया है। नियोजन व अन्तर्गत उच्च प्रबंधकों द्वारा सोचने का कार्य अधिक किया जाता है। जबकि क्रियात्मक कार्य के अन्तर्गत श्रमिक कार्य करने अथवा यंत्राकरण सम्बन्धी कार्य में अधिक सम्बन्धित होते हैं। इनमें कार्य सेना उनके ऊपर नियुक्त नायकों (Bosses) की जिम्मेदारी है। टेलर का अन्य विज्ञानों में वैज्ञानिक प्रबंध (Scientific Management 1912) कारखाना प्रबंध (Shop Management 1910) आदि हैं। उनके विचारों में मुख्य हैं—

1 Piece rate System 1895 Shop Management 1903 On the Art of Cutting Metals 1906 Gospel of Efficiency 1911

प्रबंध क्षेत्र में टेलर का योगदान

टेलर का वैज्ञानिक प्रबंध का जनक (Father of Scientific Management) कहा जाता है तथा वह कार्यक्षमता का सृजनकर्ता (Creator of Efficiency) भी कहा जाता है। टेलर ने वैज्ञानिक प्रबंध में निम्नलिखित महत्वपूर्ण योग दिया है—

1. प्रबंध को विज्ञान बनाना—टेलर ने इस दान पर ज़ोर दिया कि प्रबंध एक विज्ञान है और इस रूप को बनाए रखने हेतु न्यून घटनाओं तथा आदि का प्रयोग करना चाहिए। अवधारणों पर प्रयोग (Experiments) किए जाने चाहिए। प्रयोगों की प्रशिक्षण से ही टेलर ने कार्य समय एवं थकान अध्ययन किए हैं और कमचारियों को वैज्ञानिक बदल के आदेशों का प्रस्तुत किया है। 'सम प्रबंध एक विज्ञान के रूप में कार्य करता है।

12/ प्रबंध संगठन का निर्माण—टेलर ने इस बात पर ज़ार दिया कि किसी भी संस्थान में एक उचित प्रबंध संगठन का विकास किया जाना चाहिए। यह एक प्रकार से एक यंत्र का कार्य करता है जिनके माध्यम से प्रबंध कार्यों का सम्पादन आसानी से किया जाता है। यह प्रबंध यंत्र कई तत्वों के समावेश से तैयार किया जाता है जैसे—समय अध्ययन, नियामक फॉर्मेशन शिप प्रमापीकरण नियोजन विभाग कार्यानुमान, विभागात्मक मजदूरी योजना आदि।

13/ प्रबंध के सिद्धांत—टेलर ने दानो पन्ना को 'साय दिलान' के उद्देश्य से प्रबंध के सिद्धांत का प्रतिपादन किया है। ये सिद्धांत सभी के हितों एवं सामूहिक विकास हेतु प्रतिपादित किए गए हैं। ये सिद्धांत निम्न हैं—

- (1) कार्यानुमान का सिद्धान्त
- (2) प्रयोग का सिद्धान्त
- (3) कार्य नियोजन का सिद्धान्त
- (4) कर्मचारियों के वैज्ञानिक चयन एवं प्रशिक्षण का सिद्धान्त
- (5) कार्य के वैज्ञानिक आवण्टन का सिद्धान्त
- (6) सामान के वैज्ञानिक चयन एवं उपयोग का सिद्धान्त
- (7) आधुनिकतम उपकरणों के उपयोग का सिद्धान्त
- (8) प्रमापीकरण का सिद्धान्त
- (9) कुशल लागत लक्षा प्रणाली का सिद्धान्त
- (10) प्रणाल्यात्मक मजदूरी का सिद्धान्त
- (11) सन्तोषजनक कार्य दशावली का सिद्धान्त
- (12) प्रबंध के अपवाद का सिद्धान्त
- (13) मानसिक शक्ति का सिद्धान्त
- (14) नियामक संगठन का सिद्धान्त।

उपरोक्त सभी सिद्धान्तों का बखूबी पिछले अध्याय में दिया गया है।

4 प्रबंधकों के दायित्व—टेलर ने प्रबंधकों के दायित्व के प्रत्येक भिन्न स्तर पर दायित्वों का प्रतिपादन किया है। वे हैं—

- (1) कर्मचारियों के कार्य के प्रत्येक तत्व के लिए विज्ञान का विकास करें जिससे कि परम्परागत अंगूठा नियम (Old Rule of Thumb) को बदला जा सके।
- (2) कर्मचारियों के अधिकतम विकास हेतु उनका वैज्ञानिक चयन एवं प्रशिक्षण दिया जाए।

- (3) कमचारियों के साथ व पूरा हार्निक सन्वाय करें चिन्तन कि विज्ञान के सिद्धान्तों के अनुसार कार्य किया जा सके।
- (4) प्रबंधकों एवं कमचारियों के मध्य का एक उत्तरदायित्व का समान विभाजन होना चाहिए।

उपयुक्त प्रबंधकाय दायित्वों से अधिक और प्रबंधकों में पारस्परिक सहयोग एवं विश्वास उत्पन्न होगा तथा सम्मान में शान्ति से कार्य होगा रहता।

✓ वैज्ञानिक प्रबंध का बख़्त—टेलर के अनुसार वैज्ञानिक प्रबंध प्रत्येक कार्य के चिन्तन में निष्पादन के तरीक़ों में उसका योजना का निर्माण व उस क्रियान्वयन में नियंत्रण आदि का अध्ययन करना है, तथा इनमें समझा सुधार करते रहना चाहिए। इस लक्ष्य से ही वैज्ञानिक प्रबंध का एक प्रतिपादन एवं निरन्तर प्रक्रिया सम्बन्धी विज्ञान माना गया है। इस प्रकार में वैज्ञानिक प्रबंध के दर्शन में टेलर के अनुसार निम्न तर्कों का गमन किया गया है—

- (1) विज्ञान न कि धर्म का नियम
- (2) ज्ञान न कि सपना
- (3) सहयोग न कि व्यक्तिवाद
- (4) अधिकतम उत्पादन न कि सीमित उत्पादन
- (5) प्रत्येक व्यक्ति को उसकी अधिकतम कार्यक्षमता एवं समृद्धि तक विकास।

इस प्रकार वैज्ञानिक प्रबंध का दान आपसी सहयोग एवं विश्वास पर आधारित है।

✓ प्रबंध के उद्देश्य—टेलर के अनुसार वैज्ञानिक प्रबंध का उद्देश्य न केवल समृद्धि की वृद्धि करना ही है बल्कि अधिक एवं समूचे समाज में निष्पत्ति का समाधान करना है। इससे अधिक को ऊँचा मजदूरी काय की प्रवृत्ति लाए तथा निम्न श्रेणी पर वस्तु प्राप्त हो सकेगा। उन उद्देश्यों का पूर्ण हेतु प्रबंध जगत् में निम्नलिखित परिस्थितियाँ उत्पन्न करनी होंगी—

- (1) अधिक का योग्यतानुसार कार्य दिया जाए।
- (2) सन्तोषपूर्ण कार्य की श्रेणी प्राप्त की जाए।
- (3) प्रेरणात्मक मजदूरी पद्धति अपनाकर अधिक के यत्नशील कमचारी को कम कार्यक्षम अधिकों में अधिक मजदूरी दी जाए।
- (4) समय गाँव एवं यहाँ अध्ययन द्वारा उच्च मजदूरी एवं निम्न व्यय लागत व उद्देश्यों को प्राप्त करना।

✓ क्रियात्मक संगठन पद्धति—टेलर ने वैज्ञानिक प्रबंध में न पद्धति का

प्रतिपादन करके एक वातिकारी कदम उठाया है। फोरमन के कार्य करने के भार को समाप्त करके उस स्थान पर विशेषज्ञों की नियुक्तियाँ की हैं। इससे फोरमन का कार्यभार कम हो जाएगा तथा वह अन्य कार्यों में अपना समय अधिक लगा सकेगा। इससे अंतर्गत कारखाना स्तर पर टोली नायक (Gang Boss) गति नायक (Speed Boss) मरम्मत नायक (Repair Boss) एवं निरीक्षक (Inspector) नियुक्त किए गए हैं तथा कार्यालय स्तर पर कार्यक्रम लिपिक (Routine Clerk) निर्देशन पत्र लिपिक (Instruction Card Clerk) समय और लागत लिपिक (Time & Cost Clerk) तथा अनुशासक (Disciplinarian) की नियुक्ति की गई है। इन विशेषज्ञों का सीधा सम्बन्ध श्रमिकों से होता है। श्रमिकों को इनके अधीन कार्य करना पड़ता है।

8 मानसिक क्रांति—टेलर ने धनानिक प्रबंध की सफलता हेतु कर्मचारियों एवं प्रबंधकों में मानसिक क्रांति उत्पन्न करने पर जोर दिया है। श्रमिकों व मालिकों को अपने हितों को एक-दूसरे का विरोधी नहीं समझना चाहिए तथा एक-दूसरे को सहयोग देने एवं विश्वास करके कार्य करना होगा। श्रमिकों को कार्य की अच्छी दशाएँ प्रेरणात्मक मजदूरी तथा योग्यतानुसार कार्य का आवण्टन किया जाना चाहिए। श्रमिकों को भी अपनी मांगों को मनवाने हेतु हड़तान, धीरे कार्य करने की प्रवृत्ति धैराव आदि आत्मा को छोड़ना पड़ता।

टेनर के अनुसार प्रबंधकों के निम्न उत्तरदायित्व हैं—

- (1) श्रमिक द्वारा किए जाने वाले कार्य का निष्पारण
- (2) कार्य हेतु उचित श्रमिक का चयन एवं
- (3) कार्य में उच्च स्तरीय निष्पादन हेतु श्रमिकों को अभिप्रेरित करना।

विश्व के विकसित देशों में टेनर के सिद्धान्तों एवं तरीकों को बड़े पैमाने पर लागू किया गया। अमेरिकी उद्योगों एवं पश्चिमी यूरोप के उद्योगों पर धनानिक प्रबंध का महत्वपूर्ण प्रभाव पड़ा है और इनको अपनाया भी गया है। टेनर की शिक्षाओं से प्रबंध के अन्य विभाग जैसे—वित्त कार्मिक (Personnel) क्रियात्मक संगठन आदि का विकास हुआ है तथा वर्तमान समय गति यकान प्रेरणाओं आदि का आधार बनी है।¹

टेनर तथा फेयोल—एक तुलनात्मक अध्ययन
(Taylor & Fayol—A Comparative Study)

टेनर तथा फेयोल दोनों समकक्ष एवं समकालीन प्रबंध विशेषज्ञ थे। टेनर ने अमेरिका तथा हेनरी फेयोल ने फ्रांस में प्रबंध सम्बन्धी विचारों का विकास किया। दोनों ही प्रबंध विशेषज्ञों के विचारों में समानताएँ तथा असमानताएँ पायी जाती हैं जिनका उल्लेख किया जा सकता है।

टेलर तथा फ़ोल् के विचारों में समानताएँ—प्रो एम बनर्जी न फ़ोल् एवं टेलर के कार्यों तथा रचनाओं में समानताएँ बताई हैं वे निम्नलिखित हैं¹—

1. दोनों ही प्रबंध विधियों ने तकलीफ़ें दशाओं में सुधार करने का कार्य को अपने सम्मुख रखते हुए प्रबंध को विवेकपूर्ण एवं सुगमस्थित आधार प्रदान किया है। टेलर ने प्रबंध विचारधारा का वैज्ञानिक प्रबंध (Scientific Management) तथा हेनरी फ़ोल् ने प्रशासन के सामान्य सिद्धान्त (General Theory of Administration) का नाम दिया है। आधुनिक प्रबंध विज्ञान का इन दोनों में प्रेरणा मिलती है।

2. दोनों ही विचारक प्रबंधकों के पेश (Profession) में रह चुके थे। अतः प्रबंध विचारधारा का विकास अपने अनुभव के आधार पर किया।

3. दोनों ही प्रबंध में मानवीय साधन के महत्व को स्वीकार किया है और यह माना है कि उचित मानवीय व्यवहार के माध्यम से उपक्रम के विभिन्न स्तरों पर उत्पन्न विघटनों का सरलता से निपटाया जा सकता है। यह औद्योगिक सफलता के लिए एक आवश्यक कुंजी है।

इस प्रकार दोनों ही विचारकों ने प्रबंध-कुशलता पर जोर दिया तथा प्रबंध की दशाओं को सुधारने की सिफारिश की। किसी भी उद्योग का सफलता इस बात पर निर्भर करती है कि कर्मचारियों एवं उनके प्रबंध किस प्रकार किया जाता है। दोनों ने प्रबंध जगत में एक वैज्ञानिक आधार तैयार किया जिस पर आगे चलकर आधुनिक प्रबंध की सुगम नींव रखी जा सकी है।

टेलर एवं फ़ोल् के विचारों में भिन्नताएँ—टेलर व फ़ोल् के विचारों में समानताएँ इनके बावजूद भी उसमें कतिपय असमानताएँ या भिन्नताएँ भी पाई जाती हैं। प्रो एम बनर्जी के अनुसार दोनों में निम्नलिखित असमानताएँ मिलती हैं—

1. टेलर ने सर्वाधिक ध्यान कारखाना प्रबंध पर दिया है और उत्पादन के औद्योगिक पहलू जैसे—औजारों का प्रमाणीकरण, समय एवं अध्ययन पर ध्यान दिया है। इसके विपरीत हेनरी फ़ोल् ने प्रबंधकों के समस्त कार्यों एवं उनमें निहित सिद्धान्तों पर अत्यधिक ध्यान दिया है।

2. टेलर ने प्रबंध के निम्नतम स्तर से कार्य शुरू किया है और उच्चस्तरीय अध्ययन की ओर आगे बढ़ा है। अतः उनके अध्ययन का मुख्य विद्वत्त्व नैतिक और उसके द्वारा संचालित किया है। इसके विपरीत फ़ोल् ने अपनी प्रबंध प्रणाली का विकास उच्चस्तरीय प्रबंध से शुरू किया है और फिर भी निम्नस्तरीय प्रबंध की ओर बढ़ने का कार्य किया है। इसलिए फ़ोल् ने समस्त निदेशन की एकता तथा एकता की भावना आदि प्रबंधकीय सिद्धान्तों पर विशेष जोर दिया है।

3 टेनर का दृष्टिकोण कार्यकुशलता में वृद्धि करने पर आधारित है। नतीजतन कई प्रयोग (Experiments) जैसे—समय अध्ययन यदि अध्ययन तथा यथान अध्ययन का समावेश किया गया है जबकि फयोल का दृष्टिकोण यापक था जिसके कारण उन्होंने प्रबन्ध के तत्त्वों एवं सिद्धान्तों को प्रतिपादन किया है। इन सिद्धान्तों का न केवल प्रबन्ध क्षेत्र में ही लागू किया जा सकता है बल्कि राजनीति, धर्म, युद्ध, उद्योग आदि सभी क्षेत्रों में समान रूप से लागू किया जा सकता है। टेनर का कुशलता विशेषण तथा हेनरी फयोल को प्रबन्ध विशेषण कहा जाए तो इसमें कोई अतिशयोक्ति नहीं होगी।

4 टेनर के वैज्ञानिक प्रबन्ध के सिद्धान्तों में आधुनिक परिवर्तनों का परिणाम स्वल्प परिवर्तन हुए हैं लेकिन हेनरी फयोल के प्रबन्ध के सिद्धान्त आज भी ज्यों के पड़े हैं और उन्हें आज भी विभिन्न क्षेत्रों जैसे बजट, बचत, सरकार और उद्योग में समान रूप से लागू किया जाता है।

निष्कर्ष (Conclusion)

टेनर एवं हेनरी फयोल ने प्रबन्ध जगत में महत्वपूर्ण योगदान दिया है जिसका प्रबन्ध जगत कभी नहीं भूल सकता। टेनर को वैज्ञानिक प्रबन्ध का जनक (Father of Scientific Management) कहा जाता है तथा फयोल को यदि प्रबन्ध विशेषण कहा जाए तो इसमें कोई अतिशयोक्ति नहीं होगी। प्रबन्ध विज्ञान विशेषण श्री उर्विक (Urwick) ने टेनर एवं हेनरी फयोल इन दोनों विज्ञानों के योगदान का तुलनात्मक विवरण निम्न शब्दों में प्रस्तुत किया है—

टेनर तथा हेनरी फयोल दोनों के ही कार्य एक दूसरे के पूरक थे। टेनर ने ही यह अनुभव किया कि प्रबन्ध का प्रत्येक स्तर पर कामचालिका तथा उनका प्रबन्ध की समस्या औद्योगिक सफलता की कुंजी है। दोनों ने ही इस समस्या के समाधान के लिए वैज्ञानिक तरीकों का प्रयोग किया। यद्यपि टेनर ने मुख्यतः औद्योगिक प्रबन्ध के क्रम में नीचे से ऊपर की ओर क्रियात्मक स्तर पर काम किया तथा फयोल ने जनरल मैनेजर के पद पर ध्यान केंद्रित करके ऊपर से नीचे की ओर कार्य पर जोर दिया। यद्यपि यह अन्तर उनके बहुत भिन्न व्यवसाय क्रमों का प्रतिबिम्ब मात्र था।

वैज्ञानिक प्रबन्ध के सिद्धान्त

(Principles of Scientific Management)

बीसवां शताब्दी में प्रबन्ध जगत के क्षेत्र में वैज्ञानिक प्रबन्ध का प्रादुर्भाव एवं विकास एक महत्वपूर्ण घटना है। प्रबन्ध का कोई भी विद्यार्थी इसका सिद्धान्तों में आधारों तथा अन्य पहलुओं की उपेक्षा करने का दुस्साहस नहीं कर सकता है।

प्रो. मैकफारलैंड का शब्दों में वैज्ञानिक प्रबन्ध एक छद्म सूत्र नहीं है और न ही एक विशेष कदमों की श्रृंखला है, बल्कि यह एक दशन एवं विचारधारा मानव व्यवहार का एक दृष्टिकोण है। यह औद्योगिक क्रान्ति की ओर एक मानसिक क्रान्ति है।

वचनिक प्रवचन के सिद्धान्त का अध्ययन करते समय हम नौ विभिन्न पहलुओं के रूप में देख सकते हैं। इसमें विभिन्न पहलुओं या भागों ही वचनिक प्रवचन के सिद्धान्त के अन्तर्गत हैं।

वचनिक प्रवचन का अर्थ, उद्देश्य एवं विशेषताएँ समझने के पश्चात् प्रवचन जगत में टनर तथा अन्य वचनिक प्रवचकों द्वारा दिए गए प्रमुख तत्त्वों अथवा सिद्धान्तों का ज्ञान प्राप्त हो जाता है। इन सिद्धान्तों पर ही वचनिक प्रवचन की नींव रखी गई है।

टनर तथा अन्य प्रवचन विशेषज्ञों द्वारा प्रतिपादित वचनिक प्रवचन के निम्नलिखित सिद्धान्त हैं—

1. मानसिक क्रांति (Mental Revolution)—

वचनिक प्रवचन के विभिन्न पहलुओं का अध्ययन करने के पश्चात् भी हमकी पूर्ण समझना के लिए हम तथा प्रवचकों में मानसिक क्रांति उत्पन्न करना आवश्यक है। बिना हम क्रांति के हम और प्रवचन के बीच पूर्ण सहयोग नहीं हो सकेगा तथा कारखानों के उत्पादन का पूरा नहीं किया जा सकता है। मानसिक क्रांति औद्योगिक क्रांति का जीवन रक्त है और हमें अभाव में औद्योगिकीकरण नहीं किया जा सकता है तथा वचनिक प्रवचन का उपयोग सम्भवपूर्ण रूप से नहीं किया जा सकता है। परस्परगत प्रवचन के अन्तर्गत हमें एक प्रवचक के पारस्परिक सम्बन्ध तथा 'समूह सम्बन्ध' नहीं पाए जाते हैं क्योंकि वे अपने स्वार्थों की दृष्टि से एक-दूसरे का विरोध तथा प्रतिस्पर्धी सम्बन्ध हैं। प्रवचकों की शक्तों के साथ मानव शक्ति का सम्बन्ध आया है। शक्तों का उचित उपयोग तथा कार्य की निशानें प्राप्त करनी होगी जबकि शक्तों का भी अपने अन्तर्गत के सम्बन्धों के साथ कार्य के स्थान पर रचनात्मक कार्यों पर जोर देना होगा। वह उद्योग का अपना उद्योग समझ कर कार्य के नौ भागों। हम प्रकार वचनिक प्रवचन का मुख्य मन्त्र है— हम प्रवचन का मानसिक क्रांति द्वारा उनमें अपनी मोटाई पूर्ण प्रवचन स्थापित करना है। दाना पक्ष के बीच ही हम पूर्ण सम्बन्ध स्थापित करने के विषय में टनर ने लिखा है कि वचनिक प्रवचन के अन्तर्गत दोनो पक्षों के मानसिक दृष्टिकोण में एक ही क्रांति आना है जिसके अन्तर्गत दाना पक्ष अथवा महत्वपूर्ण भागों की भांति अधिकतम के बटवारे से अपनी निगाहें दूर रखते हैं और हमें साथ ही अधिकतम आकार में बढ़ि करने का द्वार अधिक ध्यान देने रखना चाहिए। जब तक कि यह अधिकतम बढ़ा हो जाए कि हमें अन्तर्गत के विषय में भ्रमना आवश्यक होगा।¹

हम प्रकार हम एक प्रवचक को न केवल उनके विचारों का त्याग कर सौभाग्यपूर्ण वातावरण तैयार करना होगा बल्कि हमें दाना पक्षों का वचनिक प्रवचन

की क्रिया विन करने हेतु कार्य करने के ढंग पर भी एकमत होना आवश्यक है। दोनों पक्षों द्वारा वैज्ञानिक अध्ययन (Scientific Investigation) और ज्ञान के तरीके को बिना किसी पक्षपात के स्वीकार करना होगा। इससे उत्पादकता में वृद्धि होगी और ज्ञान ही पक्षों की समृद्धि में वृद्धि होगी।

2/ प्रमापीकरण (Standardisation)—वैज्ञानिक प्रबंध के अंतर्गत वैज्ञानिक कार्य अध्ययन के आधार पर प्रमापित कार्य निधारित किया जाता है और यह देखा जाता है कि यह किया हुआ कार्य सब परिस्थितियों द्वारा पुरा किया जाता है अथवा नहीं। अधिक उम्मीद समय कार्य पूरा कर सकने जब इस दिशा में प्रबंध द्वारा महत्वपूर्ण काम उठाए जाते हैं। औजारों यंत्रों मशीनों आदि का प्रमापीकरण आवश्यक है। अधिकतर द्वारा कार्य का पूरा करने हेतु काम में लाए जाने वाले औजारों मशीनों व मशीनों का प्रमापीकरण करना चाहिए। वैज्ञानिक प्रबंध के सिद्धान्त के अंतर्धान पर जोर देते हैं कि उत्पादन में काम में आने वाली मशीनें औजार उपकरण विधियाँ माल तथा अन्य साधन प्रमापित होने चाहिए। कार्य की दशाएँ समय वस्तु की किस्म भी प्रमापित हानी चाहिए। प्रमापीकरण से उत्पादन लागत कम होती है उत्पादन की विधियाँ एवं विस्म में सुधार होता है और अधिकारी की कार्य कुशलता में वृद्धि होती है। ये विभिन्न प्रमाण वैज्ञानिक प्रबंध के अंतर्गत सामयिक प्रयोगों द्वारा निधारित किए जाते हैं।

अंतर में औजारों और उपकरणों का प्रमापीकरण के विषय में लिखा है कि कुछ प्रथम श्रेणी द्वितीय एवं तृतीय श्रेणी में निरुद्देश्य जान हुए एक स्थान पर के द्वितीय श्रेणी की समरूपता में ज्यादा अंतर होता है।¹

प्रत्येक मशीन की चाल भी अनुकूलतम हानी चाहिए। अधिक अथवा धीमी गति के परिणामस्वरूप मशीन का नुकसान पड़ सकता है। प्रमापित कार्य का उत्पादन करने हेतु रोशनदान तापक्रम नमी सुरक्षा आदि दशाएँ भी प्रमापित हानी चाहिए। अधिकारी की कार्यक्षमता गति तत्त्वा के अंतर्गत कच्चे माल की किस्म एवं उसको काम में लाने के ढंग पर भी निर्भर करती है। कच्चे माल का भी प्रमापीकरण होना चाहिए जिससे कि उत्पादन वस्तु भी प्रमापित हो सकें और कच्चे माल का अपव्यय न हो सके। इसका लिए प्रबंध को अनुसंधान एवं वैज्ञानिक अध्ययन करना चाहिए।

3/ कार्य अनुमान (Task Idea)—अधिक अपनी योग्यतानुसार कार्य कर रहा है अथवा नहीं इसका जानकारी हेतु वैज्ञानिक प्रबंध के अंतर्गत किसी भी कार्य को करने से पूर्व उसका सही अनुमान लगाया जाता है। वैज्ञानिक प्रबंध के अंतर्गत कार्य का अनुमान नहीं लगाया जाता था। वैज्ञानिक प्रबंध के अंतर्गत प्रमापित कार्य निर्धारित किया जाता है। यह कार्य ही है प्रमापित दशाएँ में एक औसत अधिक

द्वारा पूरा किया जा सकता है। टेनर न इसे एक उचित दिन का कार्य (A proper day's work) कहा है। प्रमाणित कार्य वह कार्य है जिसे एक औसत श्रमिक अपने स्वास्थ्य को हानि न पहुंचाते हुए निर्धारित समय में पूरा कर सके। यदि कार्य एक औसत श्रमिक की क्षमता से अधिक निर्धारित किया जाता है तो इससे श्रमिका में आत्मगर्वाह उत्पन्न होगी और यदि औसत कार्य से कम है तो कार्य अनुमान के उद्देश्य निरर्थक सिद्ध करता है।

4 प्रयोग (Experiment)—वैज्ञानिक प्रबंध के अंतर्गत परीक्षणों का प्रयोग प्रयोगों को महत्वपूर्ण स्थान दिया गया है। कार्य अनुमान हेतु तथा श्रमिकों की कार्यकुशलता में वृद्धि करने के लिए कई प्रयोग किए जाते हैं। वे निम्नांकित हैं—

(i) समय अध्ययन (Time Study)—कार्य के नियोजन तथा कार्य के सही निर्धारण हेतु उस कार्य में लगने वाले समय की गणना किया जाता है जिससे भी कार्य को पूरा करने में लग समय तथा उसका समय-समय पर रिकार्ड रखना है समय अध्ययन कहा जाता है। एवं ही कार्य के भागों में विभाजित किया जा सकता है। किन्वाल् एवं विम्बार्न के अनुसार एक औद्योगिक कार्य के तत्त्व के रूप में उसमें लगे समय को अवलोकन एवं रिकार्ड करने की कला ही समय अध्ययन के रूप में परिभाषित की जा सकती है।¹ इसका अंतर्गत कार्य के मापन की प्रक्रिया को सम्मिलित किया जाता है। इन अध्ययन का मूल उद्देश्य किन्वाल् कार्य के निष्पादन में लगने वाले उचित समय को जानना है जिससे कि समय पर कार्य पूरा हो सके।

समय अध्ययन के उद्देश्य—श्रमिक निम्न उद्देश्य हासिल हैं—

- (a) कार्य की एक क्रिया में लगने वाले समय के आधार पर प्रमाणित समय का निर्धारण करना।
- (b) समय निर्धारण के माध्यम से वस्तु की पूर्ति में लगने वाले समय का अनुमान।
- (c) मशीनों की कार्यक्षमता का अधिकतम उपयोग करने हेतु।
- (d) कार्य की गति के अध्ययन में सहायता करना।
- (e) प्रमाणित समय के आधार पर समय आकृति का तयार करके प्रत्येक श्रमिक को मजदूरी याजना तैयार करना।
- (f) समय पर कार्य पूरा न करने वाले श्रमिकों की असमर्थता के कारणों का पता लगाना तथा यदि उन्हें ठीक कर किया जा सकता है तो श्रमिकों को कार्य करना।

समय अध्ययन के अंतर्गत दो तरीकों का काम में लाया जाता है—प्रथम सूक्ष्म गति (Micro Motion) के आधार पर एवं कार्य का पूर्ण विवरण लीखा जाता है और उसी के आधार पर समय अध्ययन किया जाता है। उदाहरणार्थ—मकान

वनान हनु पत्थर को टक म नादन के समय का अध्ययन करना हो तो उसे निम्न भागो म विभाजित किया जाएगा—(i) पत्थर का जमीन से उठान म नया समय (ii) पत्थर को लेकर टक तब जान का समय (iii) पत्थर को टक म फवने म लगने वाला समय (iv) खाली हाथ वापस पत्थर उठान हेतु आन म लगन वाला समय वेकिन यह तरीका ययपूख है । दूसरा तरीका विराम घडी (Stop Watch) की सहायता स अध्ययन करना है । इसके अध्ययन हेतु औसत कुशलता एवं योग्यता वाल श्रमिका का चयन किया जाता है । इसके अनगत किंसा भी काय को अधिकश श्रमिको द्वारा पूरा करने म नग प्रमाणित समय का निश्चित कर दिया जाता है । हमके पश्चात् सभी प्रकार क श्रमिको के लिए समय निश्चित किया जा सकता है ।

(ii) गति अध्ययन (Motion Study)—प्रत्येक काय को करते समय श्रमिक के हाथ व परा म गति पायी जाती है । शरीर म जितनी अधिक गति पायी जाती है उस काय का सारा करने म उतना ही अधिक समय लगना और श्रमिक को थकावट का अनुभव भी अधिक होगा । सनिए वैज्ञानिक आधार पर अनावश्यक एवं अकुशल गतिया का समाप्त करके काय को उचित समय म तथा बिना थकावट के पूरा करने हेतु गति अध्ययन आवश्यक है । गति अध्ययन का शय त्री एवं त्रीमती गिलब्रथ को दिया जाता है । उनके अनुसार गति अध्ययन व विभात है जो कि अनावश्यक अनिर्देशित एवं अकुशल गतिया के उपयोग स उपन होने वाले दुरुपयोगो को समाप्त करता है । इस प्रकार गति अध्ययन के माध्यम से अनावश्यक गतिया को समाप्त करके समय और शक्ति की बचत की जानी है ।

उद्श्य—गति अध्ययन क निम्नांकित उद्श्य हैं—

- (1) अनावश्यक अनिर्देशित एवं अकुशल गतिया को समाप्त करके थकान म कमी करना एवं कम समय म काय को पूरा करना ।
- (2) काय की सर्वोत्तम विधि गात करके काय को शान्ति स पूरा करना ।
- (3) शान्त को कम करना काय कुशलता म वृद्धि करके उत्पादन म वृद्धि करना ।

गति अध्ययन हेत किसी भा काय को विभिन्न क्रियाया म विभक्त किया जाता है । प्रत्येक क्रिया म लगने वाल समय, गतियो की सख्या आदि का अवलोकन किया जाता है और उनका रिकार्ड तयार किया जाता है । यदि गतिया का परिवर्तन सेजा स होता है तो कमर की सहायता स चित्र ल लिए जाते हैं । इन कमरो म समय अकन भी होना रहता है । इसके पश्चात् इससे पता लगाया जा सकता है कि कौनसी गतिया अनग स की जा सकती है तथा कौनसी माय-साय काम म लायी जाती है तथा कौनसी गतिया अनावश्यक है । इससे गतियो की सख्या कम करके थकान तथा समय की बचत की जा सकती है ।

री गिनने के नैसर्गिक गति का 18 मूलभूत वर्गों में विभाजित किया था जिसे थेर्ब्ले (Therblig) का नाम दिया गया है। इन इन चुनने जाने कारीगरों को नेक्क अपने गति अध्ययन की दिशि का विकास किया था। इन का गिरा की गति का कुल क्रियाया में 18 से घटाकर 5 व 2 तक किया था। इस अध्ययन में कुछ वर्गों का विकस किया तथा कुछ अनावश्यक गति का समाप्त करके अधिक शक्ति बचाने समय बचाए पर पढ़ने वाले दुष्परिणामों को समाप्त कर दिया था। गति अध्ययन के लिए विभिन्न चाट तयार किए जाते हैं सूक्ष्म गति अध्ययन किया जाता है तथा सुभावा के माध्यम से भी गति अध्ययन किया जाता है। गति अध्ययन अपने आप में एक साध्य नहीं है। यह उत्पादन बचाने समय संगठन में अधिक कुशलता कम मानवीय शक्ति और उत्पादन गति कम करने के साधन का कार्य करता है।

(iii) थकान अध्ययन (Fatigue Study)—प्रत्येक कार्य करने में शक्ति की मासपेशियां पर जार पड़ता है और शक्ति पर परिणामस्वरूप उसे एक नई मूल्य होती है। थकान का कार्य पर परिणाम से मन्त्रपूर्ण सम्बन्ध है। टेलर ने हर क्रिया का सूक्ष्म दृष्टि से अध्ययन करके यह पता लगाया कि यह थकान कसी होती है और उसमें किम प्रकार से सुधार किया जाय कि अधिक कम से कम बचे तथा अधिक से अधिक उत्पादन प्राप्त किया जा सके। थकान में शक्ति की कार्यक्षमता प्रभावित होती है। यदि शक्ति अधिक थकान है तो उसकी कार्यक्षमता में गिरावट आगयी। उत्पादन कम होगा तथा इससे उत्पादन की किम्ब में गिरावट आगयी। इसलिए वैज्ञानिक प्रबंध में यह बात पर जोर दिया गया है कि थकान पर कार्यभार हाना हो कि उस अधिक थकान में मनुष्य न हो और कार्य करने में काइ कम्ति नहीं आए। यही कारण है कि वैज्ञानिक प्रबंध के जन्मना ना टल के यह उचित विनियम विनिष्ठीकरण तथा इस विभाजन के सिद्धान्त तथा प्रमाणीकरण के सिद्धान्त की पालना पर जार देना है। थकान को विभिन्न रूप में परिभाषित किया गया है। डा. स्टेनली केन्ट (Dr Stanley Kent) के अनुसार थकान शरीरक अंगों की घनी हुई या कार्यक्षमता जो कि इस के पश्चात् - पाव होती है और आशंक तौर पर उस पर निर्भर करती है। थकान चाहे शरीरिक हो या मानसिक है अधिक न म्वाय्य एव उसकी कार्यक्षमता पर गुरा प्रभाव डालती है। थकान के कारण उत्पादन में गिरावट आती है कार्य की निम्न विम्व हा होती है उस दुपटनाया में वृद्ध होती है शक्ति का स्वभाव चिन्तना हो जाता है तथा कार्य भी अच्छा नहीं जाता है।

थकान के कारण—वैज्ञानिक प्रबंध के जनक थी टनर तथा अन्य प्रणेतारों (Pioneers) ने थकान के कई कारण बताए हैं—

(v) कायशील व्ययों में वृद्धि (Increase in Working Expenses)—वैज्ञानिक प्रबंधन के कारण कायशील व्ययों में निरंतर वृद्धि होती रहती है। उच्चस्तरिय प्रबंध (Top Level of Management) से लेकर निम्नस्तरीय प्रबंध (Low Level of Management) तक विभिन्न विभागों की नियुक्तियाँ बढ़ती चढ़ती हैं। इसी प्रकार काय समय एवं यत्न व्ययों पर प्रयोग करने पड़ते हैं। इससे सम्मान के कायशील व्ययों में निरंतर वृद्धि होती है और लाभ कम होने लग जाता है।

3 सैद्धांतिक आधार पर आलोचना (Criticism from the Theoretical Point of View)—वैज्ञानिक प्रबंध व्यवस्था की सैद्धांतिक दृष्टि से भी आलोचना निम्न प्रकार से की गई है—

(i) असंतुलित दृष्टिकोण (Unbalanced Approach)—यह प्रबंध व्यवस्था किसी भी औद्योगिक उपक्रम के प्रबंध का आंशिक रूप से अध्ययन करती है। यह उत्पादन प्रबंध (Production Management) पर अधिक जोर देता है। वास्तविक जीवन में हम देखते हैं कि प्रबंध में उत्पादन प्रबंध के अतिरिक्त वित्तिक प्रबंध, नित्तीय प्रबंध, विपणन प्रबंध आदि भी अपना महत्वपूर्ण स्थान रखते हैं। वैज्ञानिक प्रबंध विभिन्न विभागों की क्रियाओं के एकीकृत (Integration) करने का कार्य ही करना है न कि उद्यम से सम्बंधी समस्याओं के निराकरण का कार्य।

(ii) अत्यधिक विशिष्टीकरण (Too much of Specialisation)—वैज्ञानिक प्रबंध में अत्यधिक विभाजन एवं विशिष्टीकरण अपनाया जाता है। इसके अन्तर्गत अधिक अधिकार क्रियात्मक नಾಯकों (Functional Bosses) को सौंपे जाते हैं तथा कामकाज को अधिक कार्य करने को कहा जाता है। इससे समय एवं नियंत्रण सम्बंधी कठिनाई उत्पन्न होती हैं और औद्योगिक संस्थान में निर्देशा एवं आदेशों में भी असमर्थता नही पायी जाती है अधिकार एवं उत्तरदायित्व (Authority & Responsibility) का सही विभाजन न होने के कारण अधिकार के कमचारियों में कार्य की जिम्मेदारी आती है जो कि संस्थान की प्रगति में बाधक है।

(iii) अमानवीय एवं निराशापूर्ण धारणाएँ (Inhuman and Pessimistic Assumptions)—वैज्ञानिक प्रबंध संबंधी विचारधारा मानवीय प्रकृति के विषय में निराशापूर्ण धारणाएँ लेकर चलती है जो कि मानवीय नहीं है। व्यवस्था का व्यावहारिक वैज्ञानिक (Behavioural Scientists) ने विरोध किया है। वैज्ञानिक प्रबंध यह मानकर चलता है कि अधिक धनसौ एवं कामचोर हैं उत्तरदायित्व से वंचित हैं भले बाकीची नहीं होते हैं परिवर्तन का विरोध करते हैं। हमलोग अमिका को निकट से पर्यवेक्षण एवं कठोर नियंत्रण करने पर जोर दिया गया है। प्रो. डगलस मकग्रगर (Douglas McGregor) जिन्होंने प्रबंध के क्षेत्र में एक नई नामक सिद्धान्त (Theory Y) का प्रतिपादन किया है इस

साधन पन्थ। मनोवैज्ञानिक इस बात पर जोर देते हैं कि प्रबंधकों का अमिका के साथ मानवीय दृष्टिकोण अपनाना चाहिए। अमिकों का अपन काय और वाय करने के तरीके पर सोचने का पर्याप्त अवसर प्रदान किया जाना चाहिए। अमिकों को प्रबंध में सहभागिता का अवसर दिया जाना चाहिए तथा सुझाव योजनाओं (Suggestion Schemes) के माध्यम से प्रबंधन व श्रम के बीच पारस्परिक सहयोग एवं सहुर सम्बन्ध स्थापित करने चाहिए।

(iii) निरस्तता की समस्या (The Problem of Monotony)—वैज्ञानिक प्रबंधन के अंतर्गत श्रम विभाजन व विशिष्टीकरण के माध्यम से प्रत्येक कर्मचारी का एक विशिष्ट कार्य दिया जाता है जो उसे प्रबंध द्वारा दिए गए तरीके से करना पड़ता है। हमेशा वही कार्य करते रहने से अमिक का जीवन निरस्त हो जाता है और कुछ समय बाद उसकी कार्यक्षमता घटने लगती है जो कि वैज्ञानिक प्रबंध के मूल उद्देश्य को व्यासिद्ध कर देता है। निरस्तता का दूर करने हेतु मनोवैज्ञानिकों का सुझाव है कि कार्य का विस्तार (Enlargement of Job) द्वारा कार्य से सम्बन्धी विधियों का ज्ञान भी अमिकों को दिया जाना चाहिए। इससे अमिक उस कार्य का भी समय पर कर सकेगा और उनकी निरस्तता भी दूर हो सकेगी।

(iv) श्रमिका व कार्य करने की गति तेज होनी है। वैज्ञानिक प्रबंध का उद्देश्य अधिकतम कार्य करना होना है। इसके लिए अमिका को कार्य तेजी से करना पड़ता है। अमिकों व स्वास्थ्य पर बुरा प्रभाव पड़ता है। मानसिक तनाव व थकावट आ जाता है। मनोवैज्ञानिकों का कथन है कि अमिका से एम वातावरण व इस गति से कार्य लेना चाहिए कि उसके मानसिक व शारीरिक श्रमा पर तनाव एवं दबाव नहीं पड़े। अच्छे व्यवहार से अमिकों से अधिक उत्पादन प्राप्त किया जा सकता है।

(v) परम्परागत प्रबंधन के अंतर्गत यह माना जाता था कि अमिक से अधिक कार्य लेने हेतु उम मौद्रिक प्रेरणाएं (Monetary Incentives) दी जानी चाहिए। लेकिन औद्योगिक मनोवैज्ञानिकों यह मानकर चलते हैं कि अमिक केवल मौद्रिक प्रेरणाओं से ही प्रभावित नहीं होता है। उस प्रेरान्ति करने वाले अन्य तत्व भी हैं जस—कार्य की सुरक्षा, सामाजिक तत्त्व आदि। स्वतंत्रतापूर्वक सोचने एवं विचार करने आदि। अतः वैज्ञानिकों अब यह को अपन सिद्धांत में समाविष्ट करके मनोवैज्ञानिक तत्त्वों जस—वावसायिक चयन एवं मागणन व व विस्तार काय हरफर एवं सयुक्त परामर्श तथा सुझाव योजनाओं आदि का भी समावेश किया जाना चाहिए।

वैज्ञानिक प्रबंध की उपरान्त धारणाएँ वैज्ञानिक प्रबंध की न होकर उस तरीके की हैं जिसके माध्यम से इसे लागू किया जाता है। हान ही के कुछ वर्गों में वावसायिक वैज्ञानिकों द्वारा दिए गए सुझावों को वैज्ञानिक प्रबंध के सिद्धांत में शामिल करके इन दोषों को दूर किए जाने का प्रयास किया गया है। इसके साथ

श्रमिका एक प्रबंधका के पारम्परिक सन्योग एक सद्विश्वास से इन दोनों को दूर किया जा सकता है। सामूहिक सौकरारी (Collective Bargaining) के माध्यम ॥ वैज्ञानिक प्रबंधका द्वारा कामकाज शोषण को समाप्त किया जा सकता है। इस प्रकार वैज्ञानिक प्रबंध एक मिश्रण के रूप में उचित है लेकिन उद्योग में इसे सफ़लतापूर्वक लागू करने हेतु सस्यान में कार्यरत सभी कमचारिया का पूरा सन्योग होना आवश्यक है। प्रो. अर्नेस्ट डेल (Ernest Dale) ने टेलर को वैज्ञानिक प्रबंध की धारणा पर प्रकाश डालते हुए कहा है टेनर ने प्रबंध के एक विधान को विकसित नहीं किया था। इसके विपरीत उन्होंने प्रबंध के त्रिण वैज्ञानिक दृष्टिकोण का विश्वास किया था—उमन व विधिया बढाई थी जो कम्पनी के उत्पादन क्षेत्र में प्रयोग की जा सकती थी। वास्तव में टेलर औद्योगिक इंजीनियरिंग का पिता था न कि वैज्ञानिक प्रबंध का।¹

¹ E. Dale Wainwright—Theory and Practice, p. 160

6

चेस्टर बर्नार्ड का संगठन विश्लेषण (Organisation Analysis-Chester Barnard)

चेस्टर आई बर्नार्ड (Chester I Barnard) ने अपनी मुख्य रचना फ़ंक्शंस ऑफ़ दि एक्जीक्यूटिव¹ (The Functions of the Executive) में संगठन के सिद्धांत सरचर्चा। औपचारिक संगठन के कार्य आदि के विषय में विपरीत विवेचन प्रस्तुत किया है। सहकारिता की प्रारम्भिक व्यवधारणा के अनुसार उसने संगठन की परिभाषा दी या दो वे अधिक शक्तियाँ की मजबूती से सम्बन्धित क्रियाओं तथा शक्तियों की व्यवस्था के रूप में की है। संगठन के जीवन के लिए मूल तत्त्व हैं—सूचक की अभिलाषा, संचार की योग्यता, उद्देश्य का अस्तित्व एवं स्वायत्तता। बर्नार्ड ने अपने विचार उस समय प्रकट किए जब कि पारम्परिक विद्युत प्रयोगों के प्रतिवेदन देनर तथा फ़ोर्न द्वारा प्रतिपादित वैज्ञानिक प्रबंध के सिद्धांतों तथा संगठन के तात्त्विक सिद्धांत के साथ सम्बन्धपूर्ण सिद्ध हो रहे थे।

बर्नार्ड की पुस्तक का प्रथम बड़ा योगदान संगठन के सकल सिद्धांत की रचना है जिसमें फ़ायन के माडल की एक विवेकपूर्ण प्रदान किया तथा वैक वायरिंग प्रोवजर्वेशन और रिल एसम्बली टेस्ट रूम की ना-कीय छात्रा को मान्यता देना। बर्नार्ड द्वारा प्रस्तुत संगठन के विश्लेषण की कुछ महत्वपूर्ण बातों का अध्ययन हम कुछ मुख्य शोधकों में कर सकते हैं।

व्यक्ति और संगठन

(The Individual and Organisation)

व्यक्ति क्या है के प्रश्न पर विचार करते हुए बर्नार्ड ने बताया है कि यदि केवल शरीर मात्र ही नहीं है। मानवीय शरीर एक सावधान है जिसकी रचना के अंग भौतिक एवं जीव शास्त्रीय दोनों प्रकार के हैं। जीवन्त वस्तुएँ उनका व्यवहार से जाना जाती हैं और समस्त जीवित व्यवहार भौतिक एवं जीव शास्त्रीय तत्त्वों का सम्मिश्रण है। यदि एक प्रकार के तत्त्वों को निकाल भी दिया जाए तो जीवन्त

रूप एक काय दोना समाप्त हो जाएँगे। द्विनिगीय (Bisexual) होन के कारण मानवीय सावयवी दूसरे मानवाय सावयवी के सम्बन्ध में आन पर हा व्यवहार करता है। यक्ति से बर्नाड का ग्रन्थ है एक इकाई विभिन्न स्वतन्त्र पृथक् पूर्ण वस्तु परस्पर शक्तियों एवं पदार्थों से युक्त जो कि भौतिक जीवशास्त्रीय तथा सामाजिक तत्त्व हैं। व्यक्ति की कुछ सम्पत्तियाँ हैं जस—क्रियाएँ श्रवण व्यवहार जो कि उपलब्ध होता है मनोवैज्ञानिक कारका में जिसके साथ मिली हुई है चयन की सीमित शक्ति जिसका परिणाम होता है उद्देश्य।

संगठन या सहकारिता जसा कि वे दिखाई देते हैं तथा अनुभव किए जाते हैं। विरोधी तथ्या एवं विरोधी मानवीय विचारों एवं भावनाओं के मूल मिश्रण होते हैं। यह निष्पादन का काम है कि विरोधी शक्तियों के मूल कार्यों में मिश्रण को सुविधा जनक बनाए तथा संपन्नपूर्ण ताकतों प्रवृत्तियाँ हित। परिस्थितियों स्थितियों एवं प्रावणों का परस्पर मिश्रण। बर्नाड ने संगठन को औपचारिक एवं अनौपचारिक दो रूपों में वर्गीकृत किया है। दोनों के ग्रन्थ जस विकास काय एवं अन्त मन्वत्त विषयक चिन्तन निम्नलिखित प्रकार में हैं—

औपचारिक संगठन की परिभाषा

(Definition of Formal Organisation)

दो या अधिक शक्तियों का सहयोग संगठन कहता है।¹ य सम्पादक मूल रूप में चार प्रकार का हो सकता है—भौतिक परिवेश सम्बन्धी सामाजिक परिवेश सम्बन्धी शक्तियों सम्बन्धी तथा ग्रन्थ चरा सम्बन्धी। सहयोगी व्यवस्थाओं के अनुभव का विश्लेषण करने के लिए सर्वाधिक उपयोगी श्रवणारण के रूप में औपचारिक संगठन की परिभाषा दो या अधिक शक्तियों की सजग रूप से समन्वित क्रियाओं की एक व्यवस्था के रूप में की जाती है। किसी भी मूल स्थिति में जहाँ सहयोग होता है वहाँ अन्त व्यवस्थाएँ उसका अन्त बन जाती हैं। इनमें से कुछ जीव शास्त्रीय कुछ मनोवैज्ञानिक तथा कुछ अन्त होती हैं किन्तु इन सबका एक साथ बाधने वाला चीज मुख्यतः संगठन है।

औपचारिक संगठन के तत्त्व (The Elements of Formal Organisation)—कोई भी संगठन तब बनता है जबकि कुछ लोग परस्पर संचार करते हैं जो काय करने के इच्छुक होते हैं तथा एक सामान्य उद्देश्य की पूर्ति करना चाहते हैं। इन प्रकार संगठन के तीन मुख्य तत्त्व हैं—संचार संचार की इच्छा और सामान्य उद्देश्य। ये तत्त्व संगठन की आवश्यक शर्तें हैं तथा सभी संगठनों में पाई जाती हैं। किसी संगठन के निरन्तर अस्तित्व के लिए प्रभावशीलता या कार्यकुशलता भी

1 The definition of a formal organisation is a system of two or more individuals co-ordinating their activities for a common purpose.
—Chas. I. Barnard, Ibid p 81

आवश्यक है। संगठन का जीवन जिनका सम्बा हाया ये लोग बातें भी उतनी ही आवश्यक बन जायेंगी संगठन को जीवितता के लिए आवश्यक है कि व्यक्ति सहयोगी व्यवस्था के लिए अपनी शक्तियों का योगदान करने के इच्छुक हो। यह अच्छा सभी हो सकती है जबकि व्यक्ति को विश्वास हो कि संगठन योगदान कर सकता है। जब संगठन की कार्यकुशलता घट जाती है तो व्यक्ति उसके लिए अपना योगदान करने की इच्छा नहीं रखते। यदि व्यक्ति को संगठन की उद्देश्य प्राप्ति के प्रति सतोष है तो वह अपना योगदान करता रहता। यदि यह सतोष अपेक्षित त्याग से अधिक नहीं है तो व्यक्ति की इच्छा सुप्त हो जाती है तथा संगठन अकार्यकुशल बन जाता है यदि सतोष त्याग से अधिक है तो इच्छा बनी रहेगी और संगठन कार्यकुशल बना रहेगा।

संक्षेप में एक संगठन का प्रारम्भिक अस्तित्व इन तत्वों के संयोग पर निर्भर करता है जो एक क्षण विक्षेप में बाहरी परिस्थितियों के उपयुक्त होने चाहिए। इसका अस्तित्व व्यवस्था की समतुल्यता के संचारण पर निर्भर करता है। यह समतुल्यता या सन्तुलन मुख्य रूप से आंतरिक है तथा अंतिम एवं मूलभूत रूप से यह व्यवस्था और इससे बाहर की स्थिति के बीच का सन्तुलन है। इस बाहरी सन्तुलन में दो शक्तें हैं—प्रभावशीलता (Effectiveness) तथा कार्यकुशलता (Efficiency)। इस प्रकार उक्त तीनों तत्त्व बाहरी कारकों के अनुसार भिन्न भिन्न रूप धारण करेंगे। वे प्रत्येक निर्भर भी हैं इसलिए यदि एक तत्त्व में अन्तर आता है तो सन्तुलन की स्थापना हेतु अन्य तत्वों में भी अन्तर आ जाता है। केवल तभी सन्तुलन रह पाता है।

जटिल औपचारिक संगठन की संरचना (The Structure of Complex Formal Organisation)—संगठनों का वर्गीकरण ने पूरा, अपूर्ण, अधीनस्थ एवं आश्रित (Complete Incomplete Subordinate and Dependent) के रूप में वर्णित किया है। राष्ट्रीय एवं स्थानीय समाजों में औपचारिक संगठनों का एक तात्तुजास बिछा रहता है। इनमें से कुछ संगठन प्रभावशाली तथा अपेक्षाकृत स्थायक होते हैं और अन्य सभी संगठन इनके साथ प्रत्यक्ष अथवा अप्रत्यक्ष रूप से सम्बद्ध रहते हैं। ये अधीनस्थ रहते हैं। प्रभावशाली संगठनों में चर्च तथा राय मुख्य हैं। अन्य सभी संगठन इनके अधीनस्थ रहते हैं। यह अधीनस्थता प्रत्यक्ष हो सकती है या अप्रत्यक्ष हो सकती है अथवा दोनों ही सकती हैं। अधीनस्थता की यह प्रक्रिया यक्त रूप से पर्याप्त जटिल है तथा इसमें प्रायः अनन्त मध्यवर्ती सोपान होते हैं। इस प्रकार सरकार की अनेक शाखाएँ अनेक विभाग उपविभाग एवं स्थानीय संगठन होते हैं। इसी प्रकार चर्च के भी अनेक प्रकारात्मक एवं प्रादेशिक उपविभाग तथा विशेषीकरण हैं।

किसी भी रूप में जब नया संगठन जम लेता है तो उसका आकार मोटा होना है। सभी बड़े औपचारिक संगठन अनेक छोटे संगठनों का मिलाकर बनाए जाते हैं। बिना छोटे संगठनों का संयोग किए कोई बड़ा संगठन बनाना असम्भव है। बड़े जटिल संगठनों में संचार व्यवस्था आवश्यक रूप में कुछ समस्याएँ पैदा करती है इसलिए कोई संगठन एक सीमा से बड़ा नहीं बनाया जाता। यदि एक संगठन अत्यधिक बड़ा बन गया है तो उसका संचालन नए इकाई संगठनों (Unit Organisations) की रचना करके ही किया जा सकता है। सभी संगठन प्रायः कुछ इकाई संगठनों का योग होते हैं।

जब दो या अधिक "काई संगठनों का एक जटिल संगठन में संयुक्त किया जाता है तो संचार की आवश्यकता के कारण एक सर्वोच्च नेता रखा जाता है। यह अपने सहायकों के साथ मिलकर संगठन की सकल नीति की इकाई बन जाता है। "सी प्रकार समूहों के समूह भी महत्तर समष्टि में संयुक्त हो जाते हैं। इस प्रकार जटिल संरचना का उदाहरण सना है।

औपचारिक संगठन में निष्पादक संगठन (The Executive Organisation in Formal Organisation)— "काई संगठन में कुछ निष्पादक कार्य भी सम्पन्न करने को होते हैं किन्तु जरूरी नहीं है कि इन्हें लगातार एक ही व्यक्ति सम्पन्न करे। ये कुछ व्यक्तियों द्वारा वर्कपिक रूप से सम्पन्न किए जा सकते हैं। जटिल संगठनों में संचार की आवश्यकता के परिणामस्वरूप अधीनस्थ इकाइयों के संगठनों में निष्पादक कार्य एक व्यक्ति में निहित रह जाते हैं। यह औपचारिक संचार की दृष्टि से आवश्यक है तथा निष्पादक संगठनों की स्थापना के लिए भी आवश्यक है। निष्पादक संगठन वे इकाइयाँ हैं जो निष्पादन कार्यों में विशेषज्ञ होती हैं। इनका अंग स एक अवस्था बना दिया जाता है। इसके सदस्य निष्पादन के कार्यों में विशेषज्ञ होते हैं।

निष्पादक संगठनों का आकार सामान्यतः उन्हीं कारणों से प्रभावित होता है जिनसे ग्रन्थ संगठनात्मक इकाइयाँ का होता है। जहाँ अनेक मूलभूत कार्यकारी इकाइयाँ होती हैं वहाँ विभिन्न प्राथमिक निष्पादक इकाई संगठन होते हैं। इस प्रकार अध्ययनों में से ही उत्तर निष्पादक इकाइयाँ के लिए सदस्य लिए जाते हैं।

अनौपचारिक संगठन

(The Informal Organisation)

प्रायः सामान्य रूप से यह देखा और अनुभव किया जाता है कि लोग किसी औपचारिक संगठन से न रहते हुए भी परस्पर सम्पर्क एवं अन्त क्रिया करते हैं। ऐसे सम्पर्कों में दो से लेकर भीड़ तक की संख्या में लोग रहते हैं। इन सम्पर्कों तथा अन्त क्रियाओं की एक विशेषता यह होती है कि ये बिना किसी विशिष्ट सज्ज मयुक्त उद्देश्य के होते रहते हैं। यह सम्पर्क अज्ञान हो सकता है या इच्छापूर्ण हो

बन जाते हैं। औपचारिक संगठन द्वारा विकसित दृष्टिकोण, मर्यादाएँ, रीति रिवाज आदि भी अंशतः औपचारिक संगठनों के माध्यम से ही अभिव्यक्त होते हैं। ये एक ही प्रायास के अंतर्गत सम्बन्धित पहल हैं। एक समाज की संरचना औपचारिक संगठनों द्वारा होती है तथा औपचारिक संगठनों को अनौपचारिक संगठनों द्वारा यापकता प्रदान की जाती है। औपचारिक संगठनों के पूर्ण प्रभाव की स्थिति में पूर्ण व्यक्तिवाद एवं अव्यवस्था हो जाएगी।

औपचारिक संगठनों द्वारा अनौपचारिक संगठनों का सृजन (Creation of Informal Organisations by Formal)—औपचारिक संगठनों का जन्म अनौपचारिक संगठनों से होता है तथा ये दूसरे के लिए आवश्यक भी हैं कि तु जब औपचारिक संगठन बन जाते हैं तो वे फिर अनौपचारिक संगठनों की रचना करते हैं तथा प्रपला करते हैं। सहयोग की औपचारिक व्यवस्था का अधिकांश भाग अनौपचारिक होता है। यद्यपि प्रत्येक औपचारिक निष्पादक इस तथ्य को मंजूरी देकर करता है किन्तु यह मंजूरीकाय नहीं है कि प्रमुख निष्पादक और यहाँ तक कि सम्पूर्ण निष्पादक संगठन ही उन अल्पक प्रभावों दृष्टिकोणों, आन्दोलनों आदि से अपरिचित रहते हैं जो संगठन में प्रभावी हैं। यह बात केवल व्यावसायिक संगठनों के बारे में ही सच नहीं है वरन् राजनीतिक संगठनों, सरकारों, सेनाओं, चर्चों एवं विश्वविद्यालयों आदि के बारे में भी सच है।

यह बात प्रायः कही जाती है कि आप एक संगठन को या उसके कार्यों को उसके संगठनात्मक चारों ओर से नियमों एवं विनियमों से तथा उसके क्षेत्रों के दखने से नहीं समझ सकते। अधिकांश संगठनों में संगठन की रस्सियाँ को समझने के लिए यह जानना आवश्यक है कि कौन कौन हैं क्या क्या हैं क्यों-क्यों हैं तथा इसका अनौपचारिक समाज क्या है।

अनौपचारिक संगठन के कार्य (Functions of Informal Organisation)—औपचारिक संगठन में अनौपचारिक संगठन द्वारा विभिन्न कार्य किए जाते हैं। इसका पहला कार्य **संचार (Communication)** सम्बन्धी है। दूसरा कार्य है सेवा करने की इच्छा के नियमित तन्त्र व्यवस्थापन तथा के स्थायित्व द्वारा औपचारिक संगठन में एकत्व का संचरण। इसका तीसरा कार्य है व्यक्तित्व ईमानदारी की भावना आत्म सम्मान एवं स्वतंत्र ध्यान की भावना को बनाए रखना। इन कार्यों को सम्पन्न करने का दृष्टि से अनौपचारिक संगठन आवश्यक बन जाते हैं।

यह सब चेस्टर बर्नार्ड द्वारा प्रस्तुत संगठन का विश्लेषण है जो उसी के शब्दों में सहकारी व्यवस्थाओं एवं संगठनों के सिद्धांत का कठिन प्रस्तुतीकरण है।¹

हाथान प्रयोग—अनौपचारिक संगठन की अवधारणा,
अभिप्रेरण—एल्टन मेयो, मकग्रेगर, लिकट के
योगदान के विशेष सन्दर्भ में अनुशासन

(Howthorne Experiment—Concept of Informal
Organisation Motivation—Morale with Special
Reference to Elton Mayo McGregor, Likert)

संगठन में मानवीय-व्यवहार का सर्वाधिक महत्वपूर्ण योगदान रहता है। मानव समस्या होने के नाते यह स्वाभाविक है कि संगठन मनोवैज्ञानिक एवं मानवीय कारणों से प्रभावित हो। यांत्रिक एवं औपचारिक दृष्टिकोण के सम्यक संगठनात्मक ढाँचों की संरचना तथा औपचारिक नियमों का अधिक महत्व मानते हैं और संगठन की सफलता के लिए इन्हीं की सन्तोषजनक स्थिति पर जोर देते हैं किंतु प्राधुनिक विचारक संगठन तथा मानवीय व्यवहार के पारस्परिक सम्बन्ध पर विशेष बल देते हैं। (संगठन का औपचारिक रूप जिसमें कार्य का विशेरीकरण होता है भाग्य का कम रहता है तथा निर्देशन की एकता एवं नियंत्रण का निश्चिन क्षेत्र होता है मानवीय व्यवहार से प्रभावित होता है और उसे प्रभावित करता भी है।)

मानव व्यवहार पर उसके चरित्र आदना भावनाओं मुख्य समाज व्यवस्था प्रादश परम्परा एवं ऐव ही अन्य तत्वों का जो प्रभाव पड़ता है वह संगठन में भी उसकी क्रियाओं को एक नवीन मोड़ देने का कारण बन जाता है। मानवीय सम्बन्धों का संगठन की कार्यवाहियाँ पर न्या प्रभाव पड़ता है तथा उसमें अनौपचारिकताओं का निर्वाह किस प्रकार आरम्भ हो जाता है आदि बातें विचारणीय समस्याएँ हैं। व्यापारिक एवं प्रशासकीय संगठनों के विद्वानों ने अनेक प्रयोगों द्वारा इन समस्याओं का वैज्ञानिक अध्ययन करने का प्रयास किया है। इन प्रयोगों व आधार पर उन्होंने कुछ निष्कर्ष निकाले हैं। इन निष्कर्षों ने संगठन के स्वरूप एवं प्रक्रिया में सम्बन्धित विचारों तथा धारणाओं में क्रान्तिकारी परिवर्तन कर दिया है।

मानव सम्बन्ध दृष्टिकोण अनौपचारिक संगठन पर बल (Human Relation Approach Stress on Informal Organisation)

अथवा

संगठन का सामाजिक मनोवैज्ञानिक दृष्टिकोण अनौपचारिक संगठन पर बल (Socio Psychological Approach—Stress on Informal Organization)

(यांत्रिक एवं औपचारिक दृष्टिकोण के समय संघटना में एकता की संरचना तथा औपचारिक नियमों का अधिक महत्व मानते हैं और संगठन की सफलता के लिए 'हार्ड' की संतोषजनक स्थिति पर जोर देते हैं कि तु आधुनिक विचारक संगठन तथा मानवीय व्यवहार के पारस्परिक सम्बन्धों पर विशेष बल देते हैं। संगठन का औपचारिक रूप जिसमें कार्य का विभाजन होता है आज्ञा का क्रम रहता है तथा निर्देशन की एकता एवं नियंत्रण का निश्चित क्षेत्र होता है मानवीय व्यवहार से प्रभावित होता है और उस प्रभावित करता है। 1920 के दशक के अन्तिम वर्षों एवं 1930 के प्रारम्भिक वर्षों में संयुक्त राज्य अमेरिका में हाथों प्रयोग हुए जिनके फलस्वरूप संगठन में स्थानीय या यांत्रिक विचारधारा की धक्का लगा और उसकी लोकप्रियता कम हो गयी। इन प्रयोगों ने यह सिद्ध किया कि मनुष्य कोई एकाकी प्राणी नहीं है। मनुष्य अपने दम से पर्यावरण के प्रति प्रतिक्रिया व्यक्त करते हैं अतः पर्यावरण पक्ष को उपेक्षित नहीं किया जाना चाहिए। हाथों अध्ययनों ने सिद्ध किया कि संगठन एक सामाजिक प्रणाली (A Social System) है यांत्रिक प्रक्रिया का समूह है। हाथों प्रयोगों से पता चला कि संगठन के कर्मचारियों ने अपने सामाजिक स्तर यांत्रिक आचरण विश्वास एवं उद्देश्यों (जो एक दूसरे से भिन्न तथा परस्पर विरोधी हो सकते हैं) के आधार पर नष्ट सामाजिक समूहों के संगठन की प्रवृत्ति पायी जाती है। (हाथों प्रयोगों के निष्कर्ष यौनिक एवं जिनके परिणामस्वरूप संगठन सम्बन्धी नवीन सामाजिक मनोवैज्ञानिक अथवा मानव सम्बन्ध दृष्टिकोण का उदय हुआ।)

(संगठन एवं प्रबंध के सामाजिक मनोवैज्ञानिक अथवा मानवीय व्यवहार दृष्टिकोण के आविर्भाव अथवा प्रतिपादन का प्रथम आस्ट्रेलिया निवासी एटन मैथो तथा अमेरिका निवासी रोथरिस बजर द्वारा हाथों नामक स्थान पर वेस्टन इलेक्ट्रिक कम्पनी के हाथों कारखाने में किए गए प्रयोगों को है।) मानव व्यवहार पर उसके चारों ओर आदता भावनाओं का समाज व्यवस्था आदर्श परम्परा एवं ऐसे ही अन्य तत्वों का जो प्रभाव पड़ता है वह संगठन में भी उसकी क्रियाओं को एवं नवीन मोड़ देने का कारण बन जाता है। मानवीय सम्बन्धों का संगठन की कार्यप्रणाली पर क्या प्रभाव पड़ता है तथा उसमें अनौपचारिकताओं का निर्वाह

प्राथमिक विचारधारा या मानववादी विचारधारा की सत्ता दी जाती है। मानव सम्बन्धी विचारधारा पर मनु व्यक्त करते हुए डा. व्हाइट ने लिखा है— यह विचारधारा काय सम्बन्ध का समूह है जो दीर्घकाल तक एक साथ काय करने के कारण व्यक्तियों में पारस्परिक अन्त सम्बन्ध का समूह है जो दीर्घकाल तक एक साथ काय करने के कारण व्यक्तियों में पारस्परिक अन्त सम्बन्ध के कारण विकसित हो जाते हैं। औपचारिक संगठन अधिक मूल्य होता है और सामाजिक प्राथमिक स्तर प्रजाति और भाषायी अन्तर शैक्षणिक स्तर और व्यक्तिगत छवि और अर्थ जैसे मामलों की अभिव्यक्ति करते हैं। यह परम्परावादी है न कि निर्मित। यह लिखित नहीं है और न इसे स्वेच्छा रेखाचित्र से व्यक्त किया जा सकता है। औपचारिक संगठन जहाँ द्वितीय और अव्यक्तिक होता है। वहाँ अनौपचारिक संगठन भाषात्मक और व्यक्तिगत होता है। दोनों एक दूसरे का अतिरिक्त कर सकते हैं पूरी तरह मिल सकते हैं या एक दूसरे से पृथक् हो सकते हैं।

प्रशासन मानवीय व्यवहार में सम्बन्धित है और मनोविज्ञान उसे समझने में हमारी सहायता करता है। प्रशासन के अध्ययन में मनोवैज्ञानिक पद्धति का प्रयोग कुमारी एम. पी. कोमे ने प्रारम्भ किया तथा उन्होंने यह बताया कि व्यक्तियों और समूहों की दृष्टि उनके पूर्वाग्रह तथा नतिक मध्य प्रशासन के भीतर किस प्रकार उनके व्यवहार को प्रभावित करते हैं। मनोवैज्ञानिक दृष्टि से देखने पर यह बात होता है कि प्रशासन अनिवार्य मानवीय सम्बन्ध का अध्ययन है। प्रशासन के मनोवैज्ञानिक अध्ययन से यह बात स्पष्ट हुई है कि व्यक्तियों और समूहों की मनोवैज्ञानिक प्रतिक्रियाओं के कारण प्रशासन के भीतर एक अनौपचारिक संगठन का निर्माण हो जाता है। यह निर्माण चारों ओर प्रदर्शित औपचारिक संगठन को सशोधित कर देता है। उसका पूरक बन जाता है और इनका महत्वपूर्ण हो जाता है कि यदि प्रशासन उसकी प्रवृत्ति नहीं करे तो वह शायद स्वयं सकट में पड़ जाए। प्रावसायिक प्रशासन के क्षेत्र में मनोविज्ञान की एक नई शाखा विकसित हो गयी है जिसे औद्योगिक मनोविज्ञान (Industrial Psychology) कहा जाता है।

स्मरणीय है कि अनौपचारिक संगठन औपचारिक संगठन पर आधारित होता है और उसके बिना उसका अस्तित्व नहीं हो सकता। अनौपचारिक संगठन के माध्यम से संगठन में एक सीमा तक समन्वयता आती है। यह प्रवर्धनक प्रभावशाली है लेकिन इसके लिए संगठन में अनौपचारिक संरचनात्मक प्रबंध की पूर्ण-उपस्था नहीं करनी चाहिए। औपचारिक संगठन में अनौपचारिक संगठन के कुछ तत्वों का समावेश करना चाहिए। इससे संगठन में भजवृत्ति आ जाती है तथा इसका औचित्य भी बढ़ जाता है। अनौपचारिक संगठन की संरचना बड़ी कमजोरी यह है कि वह पूर्णरूपेण अस्थिर होता है निरन्तर परिवर्तित होता रहता है और इसका व्यवहार के सम्बन्ध में कोई पूर्व घोषणा नहीं

मानवीय सम्बन्धों का संगठन की कार्यवाहियाँ पर बड़ा प्रभाव पड़ता है तथा उसमें प्रत्येक व्यक्तिगतता का निवाह किस प्रकार प्रारम्भ हो जाता है आदि बातें विचारणीय समस्याएँ हैं। व्यापारिक एवं प्रशासकीय संगठनों के विद्वानों ने अनेक प्रयोगों द्वारा इन समस्याओं का वैज्ञानिक अध्ययन करने का प्रयास किया है। इन प्रयोगों के आधार पर उद्घाटन कुछ निष्कर्ष निकाले हैं। इन निष्कर्षों ने संगठन के स्वरूप एवं प्रक्रिया से सम्बन्धित विचारों तथा धारणाओं में आतिशायी परिवर्तन कर दिया है।

मानव व्यवस्था के दृष्टिकोण ने सामूहिक व्यवहारिक संगठन की प्रतिक्रिया के रूप में जन्म लिया जो संगठन के उन तत्वों पर बल डालता है जिसकी ओर विचारकों ने ध्यान ही नहीं दिया और यदि दिया भी था तो व्यवहारिकता की ओर मानकर। एल्टन मेयो (Elton Mayo) को सामान्यतः इस स्कूल का जनक माना जाता है। इसे प्रारम्भ करने में जान डेवी (John Dewey) ने प्रभावशाली तथा कर्ट लेविन (Kurt Lewin) ने प्रत्यक्ष रूप से पर्याप्त योगदान किया है। मेयो तथा उनके साथियों ने विविध संगठनों पर कई प्रकार के प्रयोग करके कुछ निष्कर्ष निकाले थे।

एल्टन मेयो के निष्कर्ष

1. एक मजदूर द्वारा किए जाने वाले कार्य की मात्रा उसकी शारीरिक सामर्थ्य (Capacity) में निर्भरित होती है।
2. मजदूरों को कार्य की प्रेरणा देने तथा उनमें प्रसन्नता लाने के लिए अधिकतर पुरस्कारों का अव्यक्त महत्वपूर्ण स्थान है।
3. सर्वोच्च विशेषीकरण का श्रम विभाजन का सर्वाधिक कुशल रूप नहीं बना जा सकता।
4. प्रत्येक व्यवस्था में पुरस्कारों के प्रति बर्तनारी एक व्यक्ति के रूप में प्रतिक्रिया कर एक समूह के सदस्य के रूप में करते हैं।

इन निष्कर्षों के प्रतिरिक्त संगठन पर किए गए अनेक प्रयोगों द्वारा मानव सम्बन्धों के विचारकों ने संचार (Communication), सहभागिता (Participation), तथा नेतृत्व (Leadership) पर विशेष ध्यान दिया है। इन तत्वों से सम्बन्धित प्रयोग इस स्कूल के समयका के सर्वोच्च अध्ययन हैं। संगठन से सम्बन्धित इस स्कूल के विचारकों ने जो विभिन्न प्रयोग किए हैं उनका अध्ययन सर्वथा उपयोगी है।

हाथान प्रयोग (Hawthorne Experiments)

(1927 से लेकर 1932 तक पश्चिमी विद्युत कम्पनी के हाथान मजदूरों पर प्रथम बार ऐसे प्रयोग किए गए।) अध्ययन की इस श्रृंखला को हाथान का

अध्ययन कहा जाता है। इन प्रयोगों द्वारा वह प्रबल एवं प्रकल्पनीय बातों का पता लगा। (रोथलिशबर्गर (Roethlisberger) तथा डिकसन (Dickson) का कथन है कि बढ़ते हुए प्रकाश का उत्पादन के स्तर पर प्रभाव जानने के लिए जो प्रयोग किए गए उनसे प्रयोगकर्ताओं ने यह बात किया कि इन दोनों तत्वों के बीच कोई सम्बन्ध नहीं है। बाद के अध्ययनों से यह भी पता लगा कि प्रकाश का प्रभाव दैनिक उत्पादन की मात्रा बढ़ी। उत्पादन की मात्रा में कमी कब तक नहीं आई जब रोशनी इतनी कम हो गई कि मजदूर प्राचीन प्रकार से देख नहीं पाए।)

बात में परम्परावादी संस्कारों के कथना की सच्चाई को प्रयोगों की बमोदी पर कसा जाना लगा। यह कहा जाता है कि कार्य की भौतिक परिस्थितियाँ एवं उत्पादन की दर के बीच प्रत्यक्ष एवं साधारण सम्बन्ध होता है। प्रत रोशनी से सम्बन्धित प्रयोग कर चुकने के बाद इस बात पर प्रयोग किए गए कि विधाम का उत्पादन पर क्या तथा कितना प्रभाव पड़ता है। पाँच मजदूरों को प्रयोग के लिए चुना गया। उनको नमूने पाँच दिन और पाँच मिनट का प्रकाश देकर यह देखा गया कि उनसे उत्पादन की मात्रा पर विभिन्न प्रभाव कम पड़ते हैं। इन प्रयोगों के परिणामस्वरूप उत्पादन वृद्धि तो हुई किन्तु उस वृद्धि का श्रेय विधाम प्रकाश को नहीं दिया जा सकता था क्योंकि इस प्रकाश का जब पूरी तरह समाप्त कर दिया गया और मारे दिन काम किया गया तो भी उत्पादन की मात्रा सामान्य रूप से अधिक हो गई। इस सबका यह निष्कर्ष निकाला गया कि उत्पादन की मात्रा को सामान्य रूप से कम बढ़ाया जा सकता है उसका कारण प्रयोगकर्ताओं को एक परीक्षण का सुझाई गई कि उत्पादन की मात्रा उस समय बढ़ जाती है जब काम करने वालों की सामाजिक परिस्थितियाँ बना दी जाती हैं उनका मानवगतिक मतों के स्तर में परिवर्तन कर लिए जाते हैं तथा सामाजिक सम्बन्धों का नया रूप दिया जाता है। इस परिवर्तन के आधार पर भी प्रयोग किए गए। इन प्रयोगों का परिणाम आशाजनक था। सामाजिक तथ्या (Social Facts) की खोज हाथान अध्ययनों की सबसे प्रमुख दृष्टि मानी जाती है।

(प्रविष्टि बन् वादी के पर किए गए अध्ययन भी इस दृष्टि से अत्यन्त महत्वपूर्ण रहे हैं।) इन प्रयोगों में वैज्ञानिक प्रणाली (Scientific Management) की धारणा को एक एक करके परखा गया। इस अध्ययन द्वारा कई निष्कर्ष निकाले गए उनका बाद के अध्ययनों द्वारा पुष्ट किया गया। यह निश्चित था कि एक मन्दिर उतना उत्पादन नहीं करता जितना वह कर सकता है वरन् वह उतना उत्पादन करता है जितना करने के उत्साह या प्रेरणा उसके साथ काम करने वाले व्यक्ति द्वारा उस प्रणाली की जानी है। सामाजिक पर उत्पादन की मात्रा तथा उस भौतिक सम्भावना आर्थिक प्रभाव को कम कर देती है।

चौथे कमचारियों पर एक ग्रन्थ प्रयोग किया गया। उनका काय की एक इकाई के रूप में घनग कमरे में रखा गया तथा छ माह तक उनको निकट से देखा गया। उनका काय था टेलीफोन के स्विचबोर्डों में तार लगाना। इस काय में कुछ को तो यत्तिगत रूप से काय करना था और कुछ को दूसरे लोगों के साथ मिल कर। इन कमचारियों को वेतन उसी प्रकार दिया गया जैसे कि कम्पनी के ग्रन्थ कमचारियों को दिया जाता था। मजदूरों को घटा के हिसाब से वेतन दिया गया साथ ही कुछ उत्पादन के अनुसार बोनस भी दिया गया। इसके प्रतिरिक्त उनको यत्तिगत रूप से काय रख जान के समय का भत्ता दिया गया। जब कभी काय ऐसे कारणों से रुक जाता जिन पर मजदूर का अधिकार न था तो कायकुशल मजदूरों का घाससी मजदूरों की तुलना में प्रोत्साहन देने के लिए इस प्रकार के भत्ते की व्यवस्था की गई। प्रबंधात्मक मायताएं भी प्रायः वही थीं जो टेलर (Taylor) के प्ररकों के सिद्धांत में अर्थात् एक व्यक्ति को अधिक कठिन काय करने के लिए यदि अधिक पसा लिया जाए तो वह अवश्य ही उतना कठिन काय करेगा जितना कर सकता है। यदि कुल उत्पादन के बढ जाने से प्रमिका की घाय भी बढ जाएगी तो वे सहयोग और समन्वय के हर सम्भव प्रयास करेंगे। मजदूरों के उत्पादन तथा उनकी निष्क्रियता का सही एक विस्तृत रिकार्ड रखा जाना चाहिए जिसके आधार पर उनका वेतन को तय किया जा सक।

प्रयोग के परिणामस्वरूप यह ज्ञात हुआ कि प्रत्येक उद्योग के मजदूर उत्पादन का आदश निश्चित कर सकते हैं। उस आदश से अधिक उत्पादन करने वाले को सर्वाधिक कायकुशल माना जाता है और जो उससे कम काय करते हैं उनको घाससी तथा मुपतखार कहा जाता है। अनेक प्रयोगों के फलस्वरूप यह स्पष्ट हो गया कि थोड़े दिनों बाद कुल उत्पादन का औसत उतना ही हो जाता है जितना उस समूह ने उत्पादन का अपना आदश बनाया था। हाता यह है कि अनेक दबावा के कारण कोई भी मजदूर फोरमन अथवा प्रबंधक काय किसी अधिकारी ने यह नहीं कह पाता कि उत्पादन इससे अधिक भी किया जा सकता है क्योंकि ऐसा करने से कम उत्पादन करने वालों पर कायभार पड़ता उनका वेतन कम किया जा सकता है अथवा उनका सेवा मुक्त भी किया जा सकता है। दूसरी ओर यदि मजदूर समूह के आदश (Group's Norm) से कम उत्पादन करता तो यह प्रबंध के प्रति अघाय होगा क्योंकि वह समान वेतन के लिए समान काय नहीं कर रहा है। इसके प्रतिरिक्त उसके स्वयं के लिए परशानिया पदा हो सकती है।

हाथान प्रयोगों के परिणाम

(The Results of Hawthorne Experiments)

पांच वर्ष के लम्बे काल में किए गए हाथान प्रयोगों के अनेक परिणाम ग्रन्थ में महत्वपूर्ण थे। इन अध्ययनों के बाद जो निष्कर्ष निकाले गए उनमें से मुख्य अग्रनिश्चित प्रकार से हैं—

1 सामाजिक धारणों का महत्व (Importance of Social Norms)—यह देखा गया कि उत्पादन का स्तर सामाजिक धारणों द्वारा निश्चित किया जाता है। इसको तय करने में मनाव्यवहारिक सामर्थ्य का बहुत कम स्थान है। इस निष्कर्ष का प्रकाश एवं ध्वनि के प्रारम्भिक अध्ययन द्वारा ही निकाल लिया गया था।

2 अनार्थिक प्रेरणाएँ (Non economic Motives)—मजदूरों के कार्यों को अर्थोपर प्रेरणाया द्वारा बहुत अधिक प्रभावित किया जाता है और इस प्रकार योजनाया की प्रेरणा का प्रभाव बहुत कुछ सीमित हो जाता है। इस सम्बन्ध में पुरस्कार एवं दबाव अत्यन्त मन्त्रबुल मान जा सकते हैं। इन दोनों का रूप प्रतीकात्मक है न कि स्मून्। जो मजदूर समूह के आग्रह से कम या अधिक उत्पादन करते हैं वे शीघ्र ही अपने साथियों का स्नेह एवं आग्रह तो देते हैं। वास्तविक रूप में मजदूरों में म समी न यह प्रवास किया था कि अधिक धन कमान के साथ-साथ वे अपने साथियों से भा मित्रता-पूर्ण सम्बन्ध बनाए रखें।

बाद के अध्ययन में मन्त्रिने डाटन ने यह सिद्ध किया कि यह बात हमेशा नहीं होती। उन्होंने देखा कि समूह के आग्रह से कम कार्य करने वाले के लोग थे जिन शिक्षा एवं सामाजिक अनुभवों से सीखा था कि प्रेम तथा आग्रह के साथ भी किस प्रकार कार्य करते रह जाते हैं। डाटन ने यह देखा कि 98 समूहों में कार्य करने वाले कर्मीनिका में से एक भा ऐसा नहीं था जिस मुपनखोर कहा जा सक। इसका कारण यह है कि कथोलिक साथ अनेकाहृत अधिक सामाजिक तथा दूसरे का आदर एवं प्रेम के प्रति बहुत आग्रह अधिक स्वाभिमानों एवं अधिक अहंकारा हात हैं। मुपनखोर प्रायः ऐसी जगहों में पाते हैं जहाँ शिक्षा सम्पत्ता सङ्कति एवं जीवन के अर्थ मूल्यों का स्तर अत्यन्त नीचा होता है। वे स्वामिभक्ति सहयोगपूर्ण सम्बन्ध एवं मान्यारी जैसे गुणों का पूरा गान प्राप्त नहीं कर पाते। डाटन का कहना था कि ये मुपनखोर ही प्रायः संगठन के शीर्ष की ओर बढने में प्रयत्नशील रहते हैं। फिर भी डाटन के प्रयोग तथा उपर्युक्त विषयों हाथान प्रयोगों की मूल मायनाप्रा का विरोध नहीं करती। उनमें भी कमकारी वर्ग समूह के आग्रहों को मान्यता देता है और जा योग इसकी अवहलना करते हैं उनका मगन्त का अधिकृत सन्दर्भ नहीं माना जाता।

उत्पादन की मात्रा पर एक अन्य अर्थोपर तत्व का प्रभाव पाथम (W I Thomas) के एक कथन द्वारा स्पष्ट हो जाता है। उनका कहना है कि यदि व्यक्ति स्थिति को वास्तविक रूप में परिभाषित करते हैं ना वे परिणामा में वास्तविक होते हैं। मजदूरों का यह विश्वास बन जाता है कि यदि उन्हें अधिक काम दिया तो उनके वेतन की दर घट जाएगा और यदि उन्होंने एक निश्चित मात्रा में उत्पादन

नहीं किया तो यह प्रबंध के प्रति उचित नहीं होगा। इस प्रकार परिणामों का अध्ययन करने के बाद वे इस निश्चय पर आने हैं कि उत्पादन की मात्रा समूह के आदेश के अनुसार ही रखी जाए। स्पष्ट है कि मजदूर एक फाटी के उत्पादन की मात्रा निश्चित करने में अपने महत्वपूर्ण योगदान करते हैं।

3 सामूहिक व्यवहार (Collective Behaviour)—प्रायः मजदूरों की क्रियाएँ प्रतिनिधायक व्यक्ति के रूप में नहीं बल्कि समूह के सदस्य के रूप में होती हैं। प्रत्येक व्यक्ति में नई सामूहिक होती है और न ही वह इतना स्वतंत्र होता है कि वह अपने लिए उत्पादन का नियतार्थ (Quota) निश्चित कर सके। यह सब तो समूह द्वारा तय किया जाना है। जो मजदूर समूह के आदेश से ऊपर या नीचे जाते हैं उनको साथ के कर्मचारियों द्वारा दण्डित किया जाता है। एक व्यक्ति दबाव के कारण अपने व्यक्तिगत व्यवहार को बदलने के लिए तैयार हो जाएगा यदि उसका समूह भी अपना व्यवहार बदल लेता है। इस सम्बन्ध में लेविन (Lewin) का कहना है कि जब तक समूह के मापदण्ड अपरिवर्तित रहते हैं तब तक व्यक्ति भी परिवर्तनों का जोरदार विरोध करेगा और वह समूह के मापदण्डों का उल्लंघन भी करेगा। किंतु यदि समूह का मापदण्ड ही बदल जाता है तो व्यक्ति और समूह के मापदण्डों के बीच में रहने वाला विरोध भी मिट जाता है।¹

लेविन महाशय ने आने की आदतों के परिवर्तन पर किए गए प्रयोगों पर विचार विमर्श करते हुए संगठन की कम शक्ति का विश्लेषण किया है जिसके आधार पर वह व्यवहार में परिवर्तन ला सकता है। ये प्रयोग यह जानने के लिए किए गए थे कि लोगों को ऐसा स्थान देने के लिए कैसे तैयार किया जा सकता है जिस वे साधारण रूप से उपयोग में नहीं लाते। मानव सम्बन्धों की समस्या ने अनेक प्रयोगों के आधार पर यह निष्कर्ष निकाला है कि प्रबंध व्यक्तिगत कर्मचारियों के साथ धन के समान पृथक् सम्बन्ध नहीं रख सकता। उसे उन पर कार्याकारी समूह के सदस्य के रूप में विचार करना चाहिए।

4 नेतृत्व का महत्व (The Importance of Leadership)—एक अध्ययनों के बाद वैज्ञानिक प्रबंध का एक अन्य प्रमुख तत्व यह समझने आया कि समूह के आदेशों के निर्माण तथा कार्यान्वयन में नेतृत्व का अत्यन्त महत्वपूर्ण स्थान है। उनके अनिवार्य औपचारिक एवं अनौपचारिक नेतृत्व के बीच पर्याप्त अंतर पाया जाता है। वैज्ञानिक प्रबंध में मानकर चलता है कि कम से कम उत्पादन से सम्बंधित सभी मामलों में मजदूरों का नेतृत्व पूर्णरूप से सुपरवाइजर अथवा फोरमैन द्वारा किया जाता है किंतु वास्तविक व्यवहार का निरीक्षण करने पर यह मान्यता कई बार सही नहीं उतरती। कहा गया है कि एक कार्यालय रूप का अध्ययन करने पर यह पता हुआ कि मजदूरों में से एक व्यक्ति ऐसा था जो समूह का

कार्यों में बड़ उत्साह के साथ भाग लत तथा जब नेता कमरे को छोड़ देता था तो समूह स्वतन्त्रतापूर्वक अपनी वायवाही को यथावत् संचालित रखता था। यद्यपि प्रजातन्त्र या मजदूर समूह का उत्पादन इतना नहीं था जितना सत्तावादी समूह का था तथापि इस समूह का उत्पादन का प्रकार उत्तम एवं श्रेष्ठ था।

अस्मितावादी समूह के परिणाम सन्तोषजनक नहीं थे व दोनो ही दृष्टियों से असफल रहे अर्थात् उनसे न तो समूह को ही सन्तोष प्राप्त हो सका और न कुछ उपनिष्ठा ही हो सकी। इसके सदस्यों ने अपने नेता से बम सूचना माँगी तथा अन्ततः तत्पूरा व्यवहार भी बम विज्ञान। सामूहिक सहयोग का स्तर भी नीचा था। प्रयागकर्त्ताओं ने देखा कि इन समूहों के सदस्यों में निराशा की भावना बहुत अधिक थी।

सत्तावादी (Authoritarian) नेतृत्व के प्रति समूह की दो प्रकार की प्रतिनिधित्व था। एक ओर तो वे लोग थे जिनकी प्रतिक्रिया आज्ञाकारी एवं आतिशायी थी तथा जो नेता का ध्यान अपनी ओर खींच रहे थे। ऐसे सदस्य सगठन के दूसरे सदस्यों का ध्यान भी अपनी ओर आकर्षित करते थे। दूसरी ओर वे लोग थे जो नेता की आज्ञाचना या तो नहीं करते थे या कम करते थे। जब इन लोगों का नेता गर सत्तावादी को बना दिया जाता तो ये निरुत्साहित भयान उदासीन लोग अत्यन्त भावक बन जाते थे।

सिपिट तथा ह्यूगट के प्रयोगों के परिणामों से प्रभावित होकर अनेक उद्योगों में औपचारिक नेतृत्व की प्रभावशाली बनाने के लिए अनेक प्रयास किए गए। कोच तथा फ्रेंच (Coch and French) ने यह प्रमाणित किया है कि प्रजातन्त्रात्मक नेतृत्व ने मजदूरों के काम के प्रति रुचिकारी को बहुत अधिक प्रभावित किया है। इन विचारकों ने जिस फक्ट्री का अध्ययन किया उसके मजदूरों काय की तकनीकी नवीनताओं की सहज ही स्वीकार नहीं करते थे। फक्ट्री में किसी नवीन परिवर्तनों का मजदूरों द्वारा विरोध किए जाने के दो कारण हो सकते थे। प्रथम तो यह कि उसके मजदूर इतने अधिक निराश होंगे कि किसी प्रकार के विकल्प में उनका आकर्षण न रहा होगा अथवा दूसरे उन पर यह दबाव डाला जा रहा होगा कि परिवर्तन को इतना शीघ्र स्वीकार न किया जाय। इन दोनों ही स्थितियों में मजदूरों को फक्ट्री में किए गए हर प्रकार के परिवर्तन का जमकर विरोध करता था। जब समूह ने परिवर्तन का विरोध किया तो व्यक्तिगत कार्यक्षमता पर भी यह प्रभाव डाला गया कि उत्पादन की मात्रा कम करके परिवर्तन को असफल बना दे। अपनी परिवर्तनशीलताओं को जाँच करने के लिए कोच तथा फ्रेंच ने प्रयोग किए। उन्होंने अनेक ऐसे मजदूरों को लिया जिनका काय परिवर्तित हो रहा था। इन्हें मजदूरों को तीन गुटों में विभक्त कर दिया गया। प्रथम ग्रुप को परिवर्तन की कोई जानकारी नहीं दी गई तथा प्रबंध ने केवल कुछ समय पूर्व यह सूचना दी कि अमुक परिवर्तन

न मानव सम्बन्धों के कारखानों में भाग लिया। मानव सम्बन्ध संस्थान ने प्रव घ की प्रकृति को बन्द अधिक प्रभावित किया। मि बेंडिक्स (Bendix) के कथानुसार इस पिटकोण के कारण अमरीकी प्रव घ ने और कुछ सीमा तक दूसरे औद्योगिक समाजों ने अपने विचारों और आन्तों को स्पष्ट रूप में बन्द लिया।¹

वैज्ञानिक प्रव घ एवं मानव सम्बन्धों की तुलनात्मक विशयताएँ (Scientific Management and Human Relations)

वैज्ञानिक प्रव घ तथा मानव सम्बन्धों के बीच कई विषयों पर पर्याप्त भेद बतलाने हैं। हम भेद का दिग्दर्शन य दोनो ही स्कूल प्रायः उठ नाटकीय ढंग से किया करते हैं। एक स्कूल द्वारा जिन तथ्यों को आनाखनारूपक एवं सक्टापक्ष माना जाता है दूसरा उनको ऐसा नहीं मानना या इसी प्रकार एक संस्थान की निगाह में जो विषय केन्द्रीय महत्त्व का हमारा उसकी पूणत उपेक्षा करना है। दोनो ही स्कूलों में यह तत्त्व समान रूप से पाया जाता है कि संगठन के बौद्धिक बनने के माग तथा मनुष्य द्वारा प्रयत्नता प्राप्ति के माग के बीच कोई ऐसा मौलिक विरोध नहीं है जिसे दूर न किया जा सके। वैज्ञानिक प्रव घ यह मानकर चलता है कि साधारण कामकुशल संगठन सतोपजनक होते हैं।

कामकुशलता एक संगठन को सतोपप्रद बनाने वाला सबसे महत्त्वपूर्ण एवं आवश्यक तत्त्व है क्योंकि इसके द्वारा ही उत्पादन की मात्रा बढ़ती है और इस प्रकार वह अपने वेतन में भी वृद्धि करता है। इस स्कूल के समर्थकों का कहना है कि संगठन में कार्य करने वाला एक मजदूर वास्तव में एक धार्मिक मनुष्य होता है जो अपने वेतन वृद्धि का हर सम्भव प्रयास करता रहता है। जब वह अपनी माय के कुल हिस्से को प्राप्त करके सतोप प्राप्त कर सता है तो उसका अग्र प्रयत्न रूप से यह माना जा सकता है कि उसका संगठन के हितों से अपने हितों को एकाकार कर लिया है। ऐसी स्थिति में जो संगठन के लिए अच्छा है वही व्यक्ति के लिए भी है और जो व्यक्ति के लिए अच्छा है वह वह संगठन के लिए भी है। यह विचारधारा सहयोग में कयाण देखनी है। इस प्रकार धार्मिक बाजार की पूर्ण प्रतिष्ठा विचारधारा से यह बिल्कुल विपरीत है या यह मानकर चलती है कि पूर्ण प्रतिष्ठा द्वारा ही अग्र व्यवस्था का लाभ है और साथ ही उनकी विभिन्न हिस्सेदार इकाइयों का भी कयाण है।

मानव सम्बन्धों की विचारधारा के अनुसार सर्वाधिक सतोपजनक संगठन वह है जो सर्वाधिक कामकुशल होता है। शिथिल औपचारिक एवं बौद्धिक संगठन में जो केवल धार्मिक आवश्यकताओं को सन्तुष्ट करता है मजदूर प्रयत्न नहीं हो सकता। इस स्कूल के विचारकों का कहना है कि प्रव घ अपने संगठन में अग्र और सतोप का

कुशल रूप में निर्धारित करने के बाद आवश्यक स्तर से एक एम मगठन का स्थापना नहीं करता। जिससे सभी मजदूर सन्तुष्ट हों। बहाना कि प्रबंध के समयका वास्तविकता यह है कि मजदूरों का उत्थान और उत्पादन की समस्याएँ मूल रूप से प्रत्येक स्वाभाविक रूप से न मिलने वाली समस्याएँ हैं। किन्तु मानव-सम्बन्धों का विचार का मत द्रष्टा भिन्न है। इन समस्याओं को सुलभ बनाना या शांतिपूर्ण ढंग से निपटार देना ही प्रयत्न है। इनके लिए प्रबंध (Management) का शिक्षित करना होगा और इस दृष्टि से कुछ कर्मचारी होंगे। उदाहरण के लिए कार्य पर सामाजिक समूहों का विकास को प्रोत्साहित करना होगा और गया अनुभव प्रदान करना गया जा प्रजातन्त्रवादी को सहभागिता (Participation) का प्रोत्साहन दे देंगे जिसमें मंच-माध्यमों की उपयोगिता महत्व प्रदान किया जाए। जब प्रबंधात्मक परिस्थितियों द्वारा मजदूरों की भावनाओं का वास्तविक प्रकृति को उनके औद्योगिक सम्बन्धी जीवन की तथा संगठनों का भी प्रतिफल समझ लिया जाता है तो उनके साथ ऐसी कोई बाधा नहीं रहती जो उन्हें संगठनात्मक जीवन को प्रसन्न बनाने से रोक सकें।

मानव-सम्बन्धों के विचारको यह बनावड़ा निःसंगठन के साथ और दृढ़ता से कमचारियों की सामान्य भावना-कलाओं से सम्बद्ध रहना चाहिए। इस प्रकार यदि हमारी प्रयत्न रहे तो संगठन उनका पूरा सहयोग प्राप्त कर सकेंगे तथा कार्य-शुद्धता में भी बढ़ा सकेंगे। संगठन को दिव्यपूर्ण (Rational) बनाने का ठरका यह है कि विचारपूर्ण प्रणाली द्वारा निर्धार की व्यवस्था की जायेगी। नाकि प्रशासन में श्राव्यता ऐसा नहीं व्यवहार मात्रा में उपलब्ध होने लगा है जिसमें यह बताया गया है कि वर्षों के लिए मनुष्य के काम में उत्तरी रुचि लग गई है कि एक दिन तो एक घण्टा का काम भी वह किसी कारणवश छोड़ना नहीं चाहते वे अपने फोर्मेन को नाराज आमतौर पर रहना चाहते तथा उस अपने पिता के सहाय मानते हैं। कार्यकर्ताओं के ऐसे समूहों को परिवार की उपाय दी जाती है। गांधी के अनुसार मानव सम्बन्धों का राष्ट्रीय गुण यह प्रतिपादित करता है कि मजदूरों में यह भावना पैदा चाहिए कि कम्पनी के उद्योगों में उनके कार्यों का महत्व है। उन्हें अपने आपको कम्पनी का एक भाग समझना चाहिए तथा उसके लक्ष्यों की प्राप्ति में वह जो योगदान करें उसके लिए उन्हें सब होना चाहिए। इसका अर्थ यह है कि कम्पनी के साथ ऐसा हानि चाहिए जो प्रत्येक के उद्योग में विश्वास प्रेरित कर सके और मजदूरों में यह विश्वास जाग्रत कर सके कि इन उद्योगों के लिए कार्य करने में प्रत्येक का उचित पुरस्कार और संतोष प्राप्त होगा।

इस सब विचार विमर्श का निष्कर्ष यह है कि मानव सम्बन्धी को विचारधारा

संगठन के लक्ष्यो एवं मजदूरी की आवश्यकताओं के बीच पूर्ण सन्तुलन स्थापित करना चाहती है। इस विचारधारा में तथा वनानिक प्रबन्ध (Scientific Management) की विचारधारा में जो अन्तर है वह इस सन्तुलन का ही है। वनानिक प्रबन्ध का विचार है कि यदि बाधाओं को हटा दिया जाए तो यह सन्तुलन स्वाभाविक रूप से स्थापित हो जाएगा। मानव-सम्बन्धों का विश्वास है कि आदर्श राज्य का निर्माण विचारपूर्ण तरीके से किया जा सकता है। मानव सम्बन्धों का अन्तर्-रचनाओं में यह सुझाया गया है कि एक समाजशास्त्री को चाहिए कि वह प्रबन्धन का इस प्रकार मार्ग दर्शन करे जिससे द्वारा वह स्वयं का सभी के लाभ के लिए समाज निर्माण के काम में सहभाग कर सके।

वनानिक प्रबन्ध तथा मानव सम्बन्धों की विचारधाराएँ दो मुख्य मापदण्डों पर आधारित हैं—औपचारिक एवं अनौपचारिक संगठन की मापदण्ड। औपचारिक संगठन का आधार वे सत्त्व हैं जिन्हें वनानिक प्रबन्ध द्वारा महत्त्वपूर्ण माना जाता है और अनौपचारिक संगठन का समर्थन मानव सम्बन्धों के आधार पर किया जाता है। संगठन में सम्बन्धित इन दोनों मापदण्डों के सम्बन्ध में पिछले अध्यायों में यथास्थान विचार किया जा चुका है। वास्तव में औपचारिक मापदण्ड संगठन के उस रूप को उचित करती है जिसका नक्शा प्रबन्ध द्वारा खींचा जाता है। यह नियमों एवं उपनियमों पर अधिक जोर देती है। अतः अन्तर् औपचारिक संगठन में कमचारी वर्ग अथवा मजदूरों के बीच सामाजिक सम्बन्ध विकसित हो जाते हैं जो कालांतर में संगठन के कार्यों को भी प्रभावित करने हैं तथा वास्तविक व्यवहार में उनके औपचारिक रूप को बहुत कुछ बदल देते हैं।

संगठन के इन दोनों रूपों अर्थात् औपचारिक एवं अनौपचारिक के बीच क्या सम्बन्ध है तथा ये एक-दूसरे से किस प्रकार प्रभावित होते हैं यह जानना वर्तमान समय में संगठन के विद्यार्थी का एक प्रमुख किन्तु अत्यन्त जटिल कार्य है। मानव सम्बन्धों के लक्षक न प्रमाण एवं अपनी रचनाओं के आधार पर सफलता के साथ बता दिया है कि संगठन में मानवीय व्यवहार पर सामाजिक सम्बन्ध जैसे घटक ऐसे तत्वों का उल्लेखनीय रूप से प्रभाव पड़ता है जिनका औपचारिक संगठन की दृष्टि से कोई महत्त्व नहीं है। फिर भी कहा जाता है कि मानव-सम्बन्धों का दृष्टिकोण एकांगी है और इससे अपने सिद्धांतों का प्रतिपादन करते समय संगठन के औपचारिक रूप की जो आलोचना की है तथा जो कमियाँ बताई हैं वे कहीं कहीं प्रतिशयात्किपूर्ण हैं। सत्य प्रायः दो विरोधी अतिशयोक्तियों के बीच पाया जाता है। संगठन में सम्बन्धित इन दोनों सिद्धान्तों को यदि संयुक्त कर दिया जाए अथवा इनके बीच समन्वय (Synthesis) स्थापित कर दिया जाए तो यह सम्भावना है कि संगठन के रूप एवं कार्य से सम्बन्धित सही विचारधारा की अभिवृत्ति हो सकेगी।

अनौपचारिक एवं अनौपचारिक मायताओं के बीच सम्बन्ध (Synthesis between Formal and Informal Concept)

संगठन के रूप एवं कार्य में सम्बन्धित अनौपचारिक विचारधारा की प्रतिनिधिता स्वरूप अनौपचारिक अथवा मानव-सम्बन्धों की विचारधारा का प्राप्ति-निर्वाह हुआ। यह नवीन विचारों के विकास का प्रतिवाद था किन्तु वास्तविक विचारों के नये विकास का वाद (The is) तथा "तिव" (Antithesis) दोनों ही संगठन के रूप का सही चित्रण करने में समर्थ हैं तथा गवाही है कि इन दोनों के बीच सम्बन्ध (Synthesis) की स्थापना करना अनिवार्य है। इसके परिणामस्वरूप संगठन के विषय में एक नवीन दृष्टिकोण का जन्म हुआ जिसको संरचनावादी (Structuralist) कहा जाता है। इनके मतानुसार प्रत्येक संगठन में मिश्रण एवं संयोजन अपरिहार्य है व जल्द ही नया समय समय पर बनने होता भी चाहिए। समाजशास्त्र मजदूरों या संगठन की आवश्यकताओं की पूर्ति का वाद नहीं है। इसका सम्बन्ध न तो प्रबंध का संगठन सुधारण से है और न व्यवहारिकता का संगठन सुधारण से।

संरचनावादी दृष्टिकोण मूलतः मानव-सम्बन्धों का प्रतिनिधित्व करता है। यह स्वाभाविक है कि उनके द्वारा मानव-सम्बन्धों के लक्षणों एवं उनके विचारों को बड़े आकाशवाणी की गयी है। इन आरोपणों का अध्ययन करने के बाद पाठक के सम्मुख हम दृष्टिकोण के आधार का सही चित्र प्रस्तुत हो सकता है। संरचनावादी विचारों का मत है कि संगठन में कुछ अपरिहार्य विरोध संगठन और व्यक्ति की आवश्यकताओं के बीच मौलिकता और अद्विष्टता के बीच अनुशासन और स्वायत्तता के बीच पता चल रहा है। इन विरोधों को कम किया जा सकता है मिटाया नहीं जा सकता। मानव सम्बन्धों के विचारों में सामाजिक और औद्योगिक संगठनों को अपने अध्ययन का केंद्र बनाया था किन्तु संरचनावादी विचारों ने अपना नाम जोड़ा क्योंकि संगठन एवं सूचना आदि का भी अपने अध्ययन में शामिल कर लिया।

मानव-सम्बन्धवादियों की संरचनावादियों द्वारा आलोचना (Structuralists Criticism)

संरचनावादी विचारों का मत है कि मानव सम्बन्धों का दृष्टिकोण संगठन का पूरा चित्रण नहीं कर पाता। इसका पक्षपातपूर्ण दृष्टिकोण प्रबंधन के समर्थन करता है और मजदूरों का भ्रमित करता है।¹ संरचनावादी विचारों के संगठन को एक बड़ी तथा बटल सामाजिक स्थापना के रूप में देखते हैं जिसमें सर्वत्र सामाजिक समूह क्रियाशील रहते हैं। संरचनावादी एवं मानव सम्बन्धवादियों के मायताओं के बीच पाए जाने वाले अंतरों का अर्थ प्रकार में समझा जा सकता है। अंतर ही मानव सम्बन्धों के दृष्टिकोण का आलोचना है।

1 समन्वयों की प्रतियोगी प्रवृत्ति—सम्बन्धावादी विचारकों का कहना है कि संगठन पर प्रतिक्रिया करने वाले सामाजिक समूहों के अपने स्वयं के मूल्य होते हैं और ये मूल्य संगठन के मूल्यों के अनुरूप भी हो सकते हैं तथा विपरीत भी। इसलिए यह सम्भावित भी नहीं स्वाभाविक भी है कि विभिन्न समुदाय कुछ विषय में सहयोग करेंगे और कुछ दूसरे विषयों में प्रतिस्पर्द्धा। ऐसा नहीं हो सकता कि सब पूर्णरूप से परस्पर सहयोगी बन जायें। मानव सम्बन्धों के लेखकों के मतानुसार इन समूहों को एक बड़ा सुखी परिवार बनाया जा सकता है किन्तु सरचनावादी देखकों के अनुसार यह कथन एक सुखद भ्रम है।

2 सघर्ष की स्वाभाविकता—संगठन में जिन समूहों के हित प्रायः एक दूसरे के विरुद्ध टकराते हैं वे हैं—प्रबंध तथा मजदूर। इसका कारण यह बताया जाना है कि प्रबंध मूल रूप से मजदूरों के बीच भिन्नतापूर्ण सम्बन्धों की स्थापना का प्रयास करता रहता है इसलिए यह स्वाभाविक है कि इस प्रक्रिया में कई मोड़ों पर वे दोनों आपस में टकरा जाएँ। मजदूरों को संतुष्ट करने के अनेक साधन हैं किन्तु उनमें से कोई भी एक पूर्ण नहीं माना जा सकता। अतः मानव-सम्बन्धों के विचारकों का यह दावा कि वे अपने सुझावों से संगठन को सघर्ष विहीन बना सकते हैं दुःसाहस मात्र है।

3 निराशापूर्ण दृष्टिकोण—यह सच है कि मानव सम्बन्धों के दृष्टिकोण द्वारा कुछ ऐसे मार्ग सुझाए जाते हैं जिनके द्वारा संगठन में वास्तविक निराशा को कम किया जा सकता है किन्तु इन मार्गों को अपनाने की कुछ स्पष्ट सीमाएँ हैं। यह हाँ सकता है कि काय पर सामाजिक समूहों का विकास मजदूरों के दिवसों की प्रसन्नतापूर्ण बना दे किन्तु इसका यह अर्थ कदापि नहीं है कि वे एक ही काय को बार-बार करना छोड़ देंगे अथवा अरचनात्मक काय करने से रुक जाएँगे। चिनाय (Chinoy) का कहना है कि मजदूर लोग अपना अधिकांश समय अधिचेतनावस्था में काय करते हुए व्यतीत करते हैं। काय के बाद वे क्या करेंगे इसका स्वप्न लिया करते हैं और इसी से उनको संतोष प्राप्त होता है।¹

4 अवास्तविक विचार—मानव सम्बन्धों के विचारक संगठन की अमानवता को मानते हैं कि तु अवास्तविक तस्वीर सामने रखते हैं। वे उसे समूहों का शक्ति सघर्ष न मानकर—एक परिवार मानते हैं। ये संगठन को अलगवादी का प्रतीक न मानकर मानवीय संतोष का स्रोत मानते हैं। इन सब मायताओं के कारण ये विचारक कार्याकारी जीवन की वास्तविकताओं से अपने आपका पृथक् कर लेते हैं। मजदूरों के असंतोष का कारण यह बताया जाता है कि वह परिस्थिति को पूरी तरह समझ नहीं पाता। इसके

मतानुसार संगठन के संघर्ष हिता के वास्तविक संघर्ष के परिणाम न होकर केवल शक्ति सूचना अथवा अर्थ सूचना के परिणाम होते हैं।

5 प्राथमिक प्रश्नों की अवहेलना—मानव-सम्बन्धों के लेखकों ने प्राथमिक प्रश्नों पर कितना अधिक जोर दिया है कि वे अपने वर्णन में वास्तविकताओं की परिधि में बाहर बने गए हैं। अपने पक्षपातपूर्ण दृष्टिकोण के कारण वे भौतिक पुरस्कारों के महत्त्व को नहीं जान पाते। संरचनावादी विचारकों ने मानव-सम्बन्धों के लेखकों की भौतिक उद्योग में सामाजिक पुरस्कारों के महत्त्व को स्वीकार किया है किन्तु यह अनेक प्रश्नों में से एक है केवल एकमात्र नहीं। संरचनावादों विचारकों उस समय बड़े नाराज हो गए हैं जब एक मजदूर को मृत्यु करने के लिए उसे सामाजिक सम्मान सौंपा जाता है और उसके धैर्य में वृद्धि नहीं की जाती।

6 एकरसता असम्भव है—मानव सम्बन्धों का प्रायः सभी लोग कहते हैं कि औद्योगिक संघर्ष अर्थात् शक्ति होता है। इन लेखकों ने औद्योगिक सामंजस्य (Harmony) बनाने के प्रयासों पर पर्याप्त जोर दिया है। इसके विपरीत संरचनावादियों का कहना है कि संघर्ष के अनेक महत्त्वपूर्ण कार्य होते हैं। स्वयं संगठनात्मक व्यवस्था के लिए संघर्ष महत्त्वपूर्ण है। यही कारण है कि वे विचारकों संघर्ष मिटाने के कृत्रिम साधनों का विरोध करते हैं। संघर्षों द्वारा हितों एवं विश्वासों के बीच भिन्नता पैदा होती है और इन भिन्नताओं के माध्यम से संगठन अपनी कमजोरियों से परिचित हो जाता है तथा उनको दूर करने का प्रयास करता है। यदि संघर्षों को दबा दिया जाए या अप्राकृतिक साधनों द्वारा सुनाई दिया जाए तो संगठन अपनी कमजोरियों से परिचित नहीं हो पाता और इस प्रकार भविष्य में उसके लिए खतरा बन जाता है।

7 सश्रिय भागद्वारा असम्भव—मानव सम्बन्धों का दृष्टिकोण प्रजातन्त्रात्मक परम्पराओं को स्वीकार करता है। इस बात पर जोर देता है कि संगठन के कार्यों में श्रमिकों की सक्रिय रूप से भाग लेना चाहिए। उनका निष्कर्ष है कि संगठन में श्रमिकों के भाग लेना चाहिए। संरचनावादों विचारकों का कहना है कि यह व्यवहार यथार्थ जीवन में अप्राकृतिक लगता है कि तुल्य श्रमिकों में श्रमिकों की निराशाजनक है। जब कभी इस प्रकार का वाद विवाद होता है तो उसमें निम्न प्रायः पहले से ही लिए जा चुके होते हैं तथा सम्मेलन का वास्तविक उद्देश्य उन निम्न प्रायः श्रमिकों के श्रमिकों का समर्थन प्राप्त करना होता है। निम्न श्रमिकों के अधिकारों का निम्न लेन को शक्ति प्रायः एक विषयों पर दावों की जाती है जो संगठन के काम में त्वरणीय होते हैं अथवा जिनसे शीघ्र व प्रवर्धकों का कोई सम्बन्ध नहीं रहता।

मानव सम्बन्धों के दृष्टिकोण की उक्त आलोचनाएं बहुत कुछ सही हैं। यह स्पष्ट है कि इन लेखकों के विचार एकांगी हैं तथापि इसका महत्त्व की अपेक्षा नहीं की जा सकती। केवल कट्टर विरोधी ही इस बात से इंकार कर सकते हैं कि

अपना हुआ संचार तथा हिस्सेदारी एवं सामाजिक पुस्कार वेतन में वृद्धि न करने पर भी मजदूरों के जीवन और कार्य को सुधारने में सहायक बनाते हैं। वास्तव में मानव सम्बन्धों का एकिकोण उनको आर्थिक दृष्टि को बलिदान किए बिना भी मजदूरों की सामाजिक स्थिति का सुधार सकता है।

संगठन के प्रति एक संतुलित एवं पूर्ण दृष्टिकोण

(A Balanced Approach)

संगठन के अध्ययन में सम्बन्धित अब तक के अधिकांश विचार एकपक्षीय अपूर्ण तथा दुराग्रहपूर्ण हैं। संगठन रूप एवं प्रक्रियाओं का एक संतुलित तथा पूर्ण अध्ययन कब तक जारी रखा जा सकता है जो न तो प्रबंधन का समर्थक हो और न ही मजदूरों का तथा वह संगठन का विश्लेषण करने समय किंवा पूर्व माध्यताओं अथवा मूल्यों को लेकर न चले। इसका क्षेत्र इतना विस्तृत हो कि सभी प्रकार के संगठनों को तथा एक संगठन के सभी तत्वों को इसमें समाहित किया जा सके। यह आर्थिक दृष्टि तथा सामाजिक दृष्टि पर समान रूप से जारी दे। इसमें संगठन तथा उसके वातावरण के बीच होने वाली क्रिया एवं प्रतिक्रिया का अध्ययन किया जाए।

मानव-सम्बन्धों के विभिन्न क्षेत्रों का सावधानी से अध्ययन करने पर यह स्पष्ट हो जाता है कि औपचारिक एवं अनौपचारिक तत्वों के बीच घनिष्ठ सम्बन्ध पाया जाता है किन्तु इन दोनों प्रकार के तत्वों को परस्पर सम्बद्ध करके क्रमिक रूप में विकास का प्रयास किया गया है। यह कार्य करने का उच्च सरचनावादी या प्रबंधनवादी प्रयास किया जा सकता है।

मानव सम्बन्धों पर किए गए अनन्त अध्ययनों में यह बताया गया है कि औद्योगीकरण के प्रभाव से सामाजिक जीवन विघटित होना जा रहा है। इसके परिणामस्वरूप संगठन में अनेक अनौपचारिक समन्वय बन रहे हैं जिनका मनोवैज्ञानिक एवं समाजशास्त्रीय महत्त्व है। मानव सम्बन्धों के तत्वों में यह स्पष्ट नहीं किया कि किस प्रकार के समूह कितने सामान्य हैं इनका आपसी सम्बन्ध क्या है तथा उनका तुलनात्मक महत्त्व क्या है। सरचनावादी या न अपने संगठनात्मक अनुसंधानों में यह क्षति कि अनौपचारिक कार्य समूह अधिक सामान्य नहीं हैं और मजदूरों का बहुमत किसी भी ऐसे समूह से सम्बन्धित नहीं होता।

ड्युबिन (Dubin) वाकर तथा गेस्ट (Walker and Guest) का मर (Vollemmer) ग्रान्टिन अनन्त प्रयोगों के आधार पर नम मत का समर्थन किया है। वास्तव में संविरोधभास का कारण यह है कि मैयो (Mayo) तथा उनके अनेक अनुयायियों ने यह कहना ही कि औद्योगीकरण के फलस्वरूप सभी सामाजिक एवं धार्मिक संस्थाएँ विघटित होकर समाप्त हो जाएंगी। उस समय पकटी व्यक्तियों का घर ध्वंस जाएंगी जहाँ उसकी भावनाएँ सुरक्षित रह सकेंगी व्यक्त हो सकेंगी तथा

पनप सकेंगे। प्रबल को उस समय सामाजिक तथा भावनात्मक आश्रय प्रदान करना योग्य तथा बदल में उसे कठिन कार्य एवं सन्तुष्टि का प्रभुत्व प्राप्त होगी। यह कल्पना सत्य नहीं बन सकेगी क्योंकि उसके आधार ही गत थे। आज सामाजिक एवं धार्मिक संस्थाओं का रूप निश्चय ही बदल गया है किन्तु वही पुराने तरह समाप्त नहीं हुई है। अतः इनमें आवश्यकता की कोई कमी नहीं कि आज का मजदूर जब फकीरी करता है तो वह भावनात्मक शक्ति में भूखा नहीं होता। कुछ नवीन तथा कुछ पुराने सामाजिक संस्थाएँ उनकी आवश्यकताओं का पूरा करती हैं। यही कारण है कि अनौपचारिक समूह मजदूरों में सामान्य नहीं है।

संगठन पर उस वातावरण का प्रभाव जिसमें वह कार्य कर रहा होता है अत्यन्त मौलिक एवं रचनात्मक होता है। संगठन के बाहर का अनेक प्रक्रियाएँ संगठन की कार्यवाहियों पर नई धार निर्णायक प्रभाव डालती हैं। दूसरे संगठनों तथा उच्च संगठनों जैसे सरकार आदि का उस पर प्रधान प्रभाव पड़ता है। एक संगठन के मजदूर तथा निस्संदेह अन्य के संगठनों के भी सदस्य होते हैं। इन सब तथ्यों का ध्यान में रखकर ही संगठन की समस्याओं का प्रयत्न किया जाना चाहिए।

सरचनावादियों का यह विचार है कि पुरस्कार के प्रति बहाने प्रबल तथा मानव-सम्बन्ध का दृष्टिकोण—दाना के ही विचार मौलिक हैं अतः दाना के अध्ययन का समुक्त कर देना चाहिए। सामाजिक आदर एवं भावनाओं के पुरस्कारों का निश्चय न महत्वपूर्ण स्थान है और इसलिए कई बार यक्ति कम दान पान पर भी पुरस्कार का इस्तेमाल स्वीकार कर लेता है कि उसका सम्मान होगा मगर परिवार प्यारे में उसका स्तर ऊँचा हो जाएगा। प्रतीकात्मक पुरस्कार केवल तभी प्रभावकारी हो सकते हैं जबकि उसको प्राप्तकर्ता की पत्नी मित्रा एवं पड़ोसियों द्वारा प्रशंसा की दृष्टि से देखा जाए। यद्यपि सामाजिक पुरस्कार संगठन में महत्वपूर्ण मित्र हुए हैं तथापि अनेक भौतिक पुरस्कारों का प्रयोग कम नहीं हो जाता। कई बार कबल अधिक धन प्राप्ति के लिए उच्च पद को छोड़ दिया जाता है।

सम्पूर्ण विवरण से स्पष्ट है कि औपचारिक एवं अनौपचारिक मित्रता या संगठन के प्रति वैज्ञानिक प्रयोग और मानवीय सम्बन्धों के दृष्टिकोणों की मायताओं में एकाग्रता या उनका अध्ययन पूर्ण एवं सन्तुष्टि नहीं है। लोक प्रशासन के विचारकों एवं लेखकों ने तथा संगठन के विचारियों ने सत्य को समय समय पर देखा है परन्तु और अनेक सम्बन्धों में अपने सुभाव स्तुत किए हैं। इन विचारों से सरचनावादियों की दृष्टि में अधिक महत्वपूर्ण है। लोक प्रशासन के अनेक विचारक आज भी सरचनावादियों के तर्कों का मानने की प्रवृत्ति संगठन के अनेक दृष्टिकोणों में ही किसी एक का मानने में हैं तथा उनमें स्पष्ट रण में अपने विचार उत्पन्न करते हैं। किन्तु जैसा कि ह्याइट आदि का कहना है कि ये विचारक भी अपने सद्धार्मिक दृष्टिकोणों को विकसित करते जा रहे हैं और इस प्रकार

अनजान ही प्रवेदन एवं अप्रत्यक्ष रूप में सहनपण (Synthesis) के माग की ओर आगे जा रहे हैं।

अभिप्ररणा अथ एवं परिभाषण (Motivation Its Meaning and Definitions)

किसी भी उपक्रम में चाह वह निजी क्षेत्र का हो या लोक क्षेत्र का कर्मचारियों में कार्य की इच्छा और शक्ति को बनाए रखने के लिए कर्मचारी अभिप्ररणा एवं प्रेरणादा (Employee Motivation and Incentives) का विशेष महत्त्व है। अभिप्ररणा शब्द अप्रजी भाषा के मोटोवेशन का हिन्दी रूपान्तर है जो गैटिन भाषा के मूविंग (Mover) शब्द से बना है जिसका अर्थ है गतिशील होना। आधुनिक अर्थ में अभिप्ररणा शब्द का उपयोग 1938 में मेस्लो द्वारा किया गया था।

अभिप्ररणा या अभिप्ररण से आशय उस मनोवैज्ञानिक उत्तजना से है जो व्यक्ति का कार्यशील बनाती है उसे कार्य निष्पादन के लिए प्रेरित करती है। अभिप्ररणा को हम व्यवहार या गति या क्रमानुसार कह सकते हैं। व्यक्ति में कितनी ही योग्यता क्या है यदि अभिप्ररणा नहीं है तो उसकी योग्यता एक ऐसे सुन्दर इन्जन की तरह होगी जिनमें भाप नहीं है। मानव का बड़ी बड़ी सकलताएँ अभिप्ररण के कारण ही हैं। विभिन्न विद्वानों ने अभिप्ररण को विभिन्न प्रकार से परिभाषित किया है जिनमें से कुछ प्रमुख इस प्रकार हैं—

मास्केन ज जुलियस के अनुसार अभिप्ररण निश्चित कार्यों को प्राप्त करने हेतु स्वयं या किसी अन्य व्यक्ति का प्रेरित करने की क्रिया है।

गिलफान् के अनुसार अभिप्ररण ऐसी कोई विशेष आन्तरिक कारक या दशा है जो निया का आरम्भ करने तथा बनाए रखने की ओर प्रवृत्ति होती है।

सफर ने लिखा है अभिप्ररण क्रिया करवाने की ऐसी प्रवृत्ति होती है जिसका सूत्रपात प्रेरण शक्ति द्वारा जाता है और जो समावोजित क्रिया द्वारा समाप्त हो जाती है।

मन्काची और वायल्ट के शब्दों में अभिप्ररण उस नता तथा अप्रसन्नता को आता है। परिस्थिति द्वारा इन आशाओं का सक्रिय किया जाना हम कार्य की ओर ले जाता है।

मेकगारलण्ड ने लिखा है अभिप्ररणा या अभिप्ररण का विचार मुख्यतः मनावानात्मक है। यह उन कार्यान्वयन शक्तियों से सम्बन्धित है जो प्रेरणा-रूप में कर्मचारी को प्रेरित करके उनके अधीनस्थों को निर्धारित दिशा में कार्य करने या नहीं करने के रूप में परिभाषित किया जा सकता है।

अभिप्रेरणा क मय को भरी प्रचार स्पष्ट करते हुए डा मामोरिया एवं दशोरा न लिखा है—

अभिप्रेरणा का अर्थ किसी व्यक्ति को काय निष्पादन करने के लिए प्रेरित करना है। यह उस रुचि का प्रतीक है जिसके द्वारा व्यक्ति में काय करने की इच्छा जाग्रत होती है। प्रबंध की दृष्टि से अभिप्रेरणा अत्यन्त आवश्यक है। व प्रबंधक जो कर्मचारियों के सफल अभिप्रेरक हैं सामान्यतः ऐसा बानावरण तयार करने में सफल होते हैं जिससे उद्देश्यों की पूर्ति सरल की जा सके। मानव प्रकृति से मिलजुल कर रहना पसंद करता है तथा सहयोगिता की भावना और घागे बाने की प्रवृत्ति के साथ अधिकाधिक उत्पादन की हाड में लगा रहता है। इस प्रकार की होड में कर्मचारी व्यक्ति रूप में विभिन्न समूहों में विभक्त हो जाता है। एक समूह की तुलना में दूसरा समूह अधिक उत्पादन अधिक काय एवं अधिक सफल होने की प्रवृत्ति से प्रेरित हाकर काय करता है।

अभिप्रेरणा से तात्पर्य व्यक्ति की इच्छा काय निष्पादन की तत्परता तथा काय करने की इच्छा को जाग्रत करने की प्रक्रिया से है जिसमें अननगत भावक होकर समुप्य अधिक काय करने की प्रेरणा प्राप्त करता है। अभिप्रेरणा शब्द का प्राबुर्भाव प्रेरणा से हुआ है। प्रेरणा को कई बार इच्छा आवश्यकता प्रेरक तत्व तथा प्रत स्फुरण भी कहा जाता है। प्रेरणा वास्तव में जाग्रत अथवा सुपष्ट लक्ष्य की प्राप्ति के लिए दिशा निर्देश है। दूसरे शब्दों में प्रेरणा अमुक व्यवहार क्या ? का उत्तर है। देया जाए तो प्रेरणा या आवश्यकता ही काय का प्रारम्भ है। काय करने के लिए प्रेरित करने वाली मानसिक भौतिक तथा अन्य मानवीय व्यवहार मम्ब की बात प्रेरणा के स्रोत बनती हैं।

अभिप्रेरणा और प्रेरणा के मध्य अंतर

अभिप्रेरणा और प्रेरणा में चोलीनामन का साथ है तथापि दोनों में अंतर एक नहीं है और हम दोनों के अंतर पर स्पष्ट रूप से दृष्टिपात कर लेना चाहिए। प्रेरणा (Incentive) वह बाह्य वस्तु है जो एक दूसरे व्यक्ति का देता है जबकि अभिप्रेरणा (Motivation) आन्तरिक है जो व्यक्ति में स्वयं हाती है। दूसरे शब्दों में हम यो कह सकते हैं कि प्रेरणाएं (Incentives) एक सीमा तक उस बटरी के समान हैं जिस चार्ज (Charge) और रिचार्ज (Re charge) करने की आवश्यकता होती है जबकि अभिप्रेरणाएं (Motivations) उस जनरेटर के समान है जिस किसी बाहरी प्रोत्साहन या उत्तजन की आवश्यकता नहीं हाती। किंतु धाना में इतना घनिष्ठ सम्बन्ध है कि उन्हें एक-दूसरे से पृथक् करने नहीं देना जा सकता। एक ही निष्कर्ष का दो पहलू हैं—एक भीतर और दूसरा बाहरी तथा दोनों का समायोजन ही वांछित फल देने में सफल होता है। हम यह भी कह सकते हैं कि अभिप्रेरणाएं (Motivations) आन्तरिक एवं बाह्य दो प्रकार की हाती हैं और बाह्य रूप को प्रेरणाएं (Incentives) कह दिया जाता है।

अभिप्ररणा के तत्त्व या विशेषताएँ

(Elements or Characteristics of Motivation)

अभिप्ररणा के अर्थ और उसकी विभिन्न परिभाषाओं को देखने में स्पष्ट होता है कि इसकी विशेषताएँ अथवा प्रमुख तत्त्व निम्नलिखित हैं—

1 **अभिप्ररणा एक अनन्त प्रक्रिया (Unending Process) है—** अभिप्ररणा एक ऐसी प्रक्रिया है जिसमें व्यक्ति कार्योन्मुख होता है निष्क्रियता अथवा काय के प्रति उदासीनता को त्याग कर निरन्तर अधिक काय करने की सोचता है। व्यक्तियों से काय कराने के लिए उन्हें निरन्तर अभिप्ररित करना पड़ता है। समय स्थान परिस्थितियाँ व्यवहार आदि सभी मिलकर अभिप्ररणा सम्बंधी अनुकूल या प्रतिकूल वातावरण तयार करते रहते हैं। काय के प्रति अनुकूल वातावरण तयार करने और अनुकूल दशाओं में काम करने के लिए प्रेरित करना ही अभिप्ररणा है। अभिप्ररणा की निरन्तर चन्ती रहनी है। इसका सीधा सम्बंध समय से है जो स्वयं गतिमान है।

2 **अभिप्ररणा प्रत्येक व्यक्ति के अन्दर से आती है—**अभिप्ररणा आन्तरिक है जो व्यक्ति में स्वयं हाता है। मौलिक मानवीय आवश्यकताएँ—भोजन एवं आश्रय आदि सम्मान प्रशंसा आदि विकास के लिए अवसर वास्तविकीकरण आदि—मानवीय व्यवहार के शक्तिशाली अभिप्ररक हैं जो अचतन रूप में काय करते रहते हैं। किसी बाह्य प्रभाव की तुलना में आन्तरिक अभिप्ररणा का मानव व्यवहार पर निर्यायक प्रभाव पड़ता है।

3 **अभिप्ररणा से कर्मचारी प्रेरित होते हैं—**प्रबंधक विभिन्न उपायों द्वारा संस्था के लक्ष्यों की प्राप्ति का प्रयत्न करते रहते हैं। इस दिशा में सफलता तभी सम्भव है जब प्रबंधक कर्मचारियों को काय के लिए प्रेरित कर सकें। अभिप्ररणा के माध्यम से कर्मचारियों से अधिक काम लेना सम्भव जाता है।

4 **अभिप्ररणा वित्तीय और गैर वित्तीय हो सकती है—**किसी भी संस्था या उपक्रम में कर्मचारियों को काय के लिए प्रेरित करने के दो मुख्य ढंग हो सकते हैं—(क) वित्तीय प्रलोभन (Monetary Incentives) दिए जाएँ एवं (ख) गैर वित्तीय प्रलोभन (Non monetary Incentives) दिए जाएँ। वित्तीय अभिप्ररणा में मजदूरी अथवा वृद्धि बोनस पुरस्कार पदोन्नति पदोन्नति सम्भागिता आदि को सम्मिलित किया जाता है जबकि गैर वित्तीय अभिप्ररणा में प्रशंसा पत्र काय भाव्यता सद्भावना पीठ पथपथाना आदि सम्मिलित हैं।

5 **अभिप्ररणा एक मनोवैज्ञानिक घटना है—**मनोविज्ञान के अनुसार अभिप्ररणा मुख्यतः मनोवैज्ञानिक है क्योंकि यह व्यक्ति की मानसिक शक्तियों को इस प्रकार विकसित करती है कि वह अपने काय में अधिक रुचि ले और काय के प्रति नवीनता अनुभव करे।

6 सम्पूर्ण व्यक्ति अभिप्ररित होता है उसका एक भाग नहीं—प्रत्येक व्यक्ति एक सम्पूर्ण तथा अविभाज्य स्काई है अतः उसकी सब आवश्यकताएँ परस्पर सम्बन्धित होती हैं और उसकी एक आवश्यकता या इच्छा पूरी होने ही वह दूसरी इच्छा करने लगता है। इस प्रकार सम्पूर्ण व्यक्ति अभिप्ररित होता है केवल उसका एक भाग नहीं।

7 अभिप्ररण सन्तुष्टि का कारण नहीं परिणाम है—अभिप्ररण एक मानसिक विचार है जिसके द्वारा व्यक्ति कार्य करने के लिए प्रेरित होता है। वनमान प्रयत्न सम्भावित प्रलाभन के आधार पर उम कार्य करने की प्रेरणा मिलती है अर्थात् अभिप्ररण व्यक्ति की कार्य पर सन्तुष्टि का परिणाम है।

8 अभिप्ररण मानवीय व्यवहारों का निर्देशन नियंत्रण तथा स्पष्टीकरण है—जसा कि डा. मामोरिया एवं दशोरा न निखा है—अभिप्ररण से निश्चित परिणाम प्राप्त होता है। मानवीय व्यवहार को एक दिशा मिलती है। 'स सर्वथा म दा विचार प्रचलित है। कुछ विचारक कहते हैं कि 'मय विनु हाय न प्रीति' अर्थात् श्रृणाल्मक अभिप्ररण के आधार पर अनुभूत कार्य करता है। दण प्रताडना सेवा निष्कामन का भय मान हाणि प्राप्ति उपाया से अनुप्य कृता रहता है और अपना काम समय पर पूरा करने की चेष्टा करता है किन्तु इस अवस्था में अनुप्य काम चार ईप्सालु असह्यागा स्वार्थी तथा चापलस उन जाता है। शोधकाय म 'सस संगठन को हानि होती है। इससे विपरीत अनात्मक अभिप्ररण से कर्मचारी अधिक रुचि लेकर कार्य करता है। उद्योग में अनेक सम्बन्ध बनपते हैं शोध एवं अनुसंधान को प्रोत्साहन मिलता है तथा मानवीय व्यवहार अधिक पुष्ट होत हैं। इस प्रकार अभिप्ररण ऐसी विधि है जिसमें प्रेरणाओं तथा इच्छाओं महत्वाकांक्षाओं प्रयत्न या आवश्यकताओं के माध्यम से मानव व्यवहार का निर्देशन नियंत्रण एवं स्पष्टीकरण किया जाता है।

9 अभिप्ररण व्यक्तियों की कार्यक्षमता में वृद्धि करती है—अभिप्ररण कार्यक्षमता वृद्धि करता है। अधिक चाह कुशल हो या अनुपय अभिप्ररण द्वारा प्रति घण्टा अधिक उत्पादन करता है। जब अधिक रुचि से कार्य किया जाएगा तो स्वाभाविक है कि वस्तु की किम्ब में सुधार होगा नागत मूल्य में कमी आएगी एवं उत्पादन किया में अत्यन्त कम होगा।

10 अभिप्ररण विनियोग के समान है—अभिप्ररण एक प्रकार का विनियोग (Investment) है क्योंकि इसमें माध्यम में अधिक की उत्पादन क्षमता में वृद्धि होकर उत्पादन नागत में कमी आता है। उत्पादन का एक भाग अधिक पर अभिप्ररण या उत्प्रेरण के रूप में व्यय कर दिया जाए ता यह कोई फायदा का खर्च नहीं होगा बल्कि वास्तव में विनियोग का कार्य करेगा।

11 अभिप्ररण और मनोबल में भिन्नता है—मामोरिया एवं दशोरा के

शान्ति में—अभिप्रेरणण एवं मनोबल देना में अंतर है। अभिप्रेरणण एक प्रक्रिया है जिसके द्वारा मानव काय के लिए प्रेरित होता है जबकि मनोबल स्वयं काय करने की इच्छा है जो अभिप्रेरणण द्वारा अधिक बनवती होती है। अभिप्रेरणण से कमचारी का मनोबल बढ़ता है और वह अधिक काय करने की ओर प्रेरित हो जाता है। मनोबल ऊँचा होने पर ही व्यक्ति अधिक निष्ठावान हो सकता है। मनोबल ऊँचा तभी हो सकता है जब व्यक्ति को समुचित अभिप्रेरणण प्राप्त हो रहा हो।

अभिप्रेरणण के उद्देश्य

(Aims of Motivation)

अभिप्रेरणण के प्रमुख उद्देश्य निम्नलिखित हैं—

- 1 कमचारियों को स्वच्छता से अधिकाधिक कुशलतापूर्वक और अधिक काय करने के लिए प्रेरित करना।
- 2 कमचारियों के मनोबल को ऊँचा उठाना, उनमें आत्मविश्वास और निष्ठा को भावना पैदा करना।
- 3 कमचारियों को सामाजिक आर्थिक एवं मनोवैज्ञानिक आवश्यकताओं को पूरी करना तथा उन्हें यथासाध्य सन्तुष्टि प्रदान करना।
- 4 श्रम पूँजी के सम्बंध को सुधारना।
- 5 संस्था या उपक्रम में स्वस्थ मानवीय सम्बन्धों का विकास करना।
- 6 कमचारियों की काय कुशलता में अधिकाधिक वृद्धि करना।
- 7 कमचारियों से सहयोग प्राप्त करना और संस्था के प्रति उनमें लगाव उत्पन्न करना।

8 मानवीय साधनों का सदुपयोग करना।

9 संस्था के लक्ष्यों को प्राप्त करना।

अभिप्रेरणण की सुदृढ़ व्यवस्था की अनिवार्यताएँ

(Essentials of Sound Motivation System)

कूण्टन एवं ओडोनल के अनुसार एक सुदृढ़ अभिप्रेरणण व्यवस्था में निम्न लिखित चार बातों का होना जरूरी है—

- 1 उत्पादक (Productivity)—एक सुदृढ़ अभिप्रेरणण व्यवस्था वह है जो उत्पादक हो अर्थात् अधीनस्थ कमचारियों का अधिक कुशलता और श्रम के साथ काम करने के लिए प्रेरित कर सके।
- 2 प्रतिस्पर्धात्मक (Competitive)—एक सुदृढ़ अभिप्रेरणण व्यवस्था वह है जो कमचारियों में अधिक परिश्रम करने की स्वस्थ प्रतिस्पर्धा को जन्म दे। यही नहीं अभिप्रेरणण की लागत इससे प्राप्त अधिक उत्पादकता से ज्यादा भी नहीं हानी चाहिए।
- 3 व्यापक (Comprehensive)—एक सुदृढ़ अभिप्रेरणण व्यवस्था को

व्यापक होना चाहिए। उपयुक्त अभिप्रेरण योजना संगठन में लगे व्यक्तियों की न केवल निम्न स्तर की जरूरतों को पूरा करती है जहाँ शारीरिक जरूरतें सुरक्षा सम्बन्धी जरूरत बल्कि उच्चस्तरीय जरूरतों को भी पूरा करती है जम आत्मवृद्धि की जरूरत सामाजिक महत्त्व की जरूरत आदि। यही नहीं अभिप्रेरण का यह योजना संगठन में लग सभी कर्मचारियों पर समान रूप से लागू होनी चाहिए।

4 लचीली (Flexible) एक रूढ़ और सुष्ठु अभिप्रेरण योजना के लिए लचीली होना आवश्यक है ताकि भिन्न भिन्न व्यक्तियों की भिन्न भिन्न मांगों और जरूरतों को पूरा किया जा सके और समयानुक्रम परिवर्तन भी लागू जा सकें।

अभिप्रेरण का प्रकार (Types of Motivation)

अभिप्रेरण का क्षेत्र अत्यन्त व्यापक है और समय समय पर विभिन्न परिस्थितियों में विभिन्न प्रकार की अभिप्रेरणों का उपयोग करना पड़ता है। विभिन्न व्यक्ति विभिन्न प्रकार की अभिप्रेरणों से अभिप्रेरित होते हैं। अभिप्रेरणों औपचारिक एवं अनौपचारिक दो प्रकार की हो सकती हैं और इनमें भी प्रत्येक में दो भेद किए जा सकते हैं—धनात्मक और ऋणात्मक। डा. मासोनिया एवं दशगुप्ता ने इनके प्रकारों तथा उनसे सम्बन्धित मानवीय व्यवहारों का खाट में इस प्रकार प्रस्तुत किया है—

अभिप्रेरण

मानवीय व्यवहार

1 औपचारिक अभिप्रेरण

(अ) धनात्मक (Positive)

वर्तन वांछित पुरस्कार विभिन्न वायदे विशिष्ट नाम जैसे कलत्र में मदस्यता वाहन रखन की विशेष सुविधा आदि।

(ब) ऋणात्मक (Negative)

क्रिडकियाँ देना दुष्प्रवहार अनुशासनात्मक कार्यवाही पद अवनति जवरी छुट्टा पदभुक्ति प्राप्त सुविधाओं को बन्द कर देना आदि।

2 अनौपचारिक अभिप्रेरण

(अ) धनात्मक (Positive)

प्रशंसा प्रोत्साहन अन्य व्यक्तियों द्वारा मयीपूण व्यवहार सामूहिक सम्मान और स्वोक्ति यूनतम नियमों प्रव धका एवं सहयोगियों द्वारा सम्मान दिया जाना आदि।

(ब) ऋणात्मक (Negative)

आलोचना का पात्र बनना सहयोगियों द्वारा सम्मान नहीं मिलना अथवा सहयोगियों द्वारा कार्य में सहयोग नहीं देना नियंत्रकों और उपदेष्टकों द्वारा क्रिडकिया देना आदि ।

प्रत्येक विचारना ने अभिप्ररणाओं को निम्नलिखित तीन भागों में विभाजित किया है—

C (क) घनात्मक एवं ऋणात्मक अभिप्ररणाएँ

(ख) वित्तीय एवं अवित्तीय अभिप्ररणाएँ एवं

(ग) व्यक्तिगत तथा सामूहिक या समूह अभिप्ररणाएँ ।

(घ) घनात्मक एवं ऋणात्मक अभिप्ररणाएँ — इन अभिप्ररणाओं में मानव व्यवहार के वे सभी रूप सम्मिलित हैं जो उपरोक्त बात में बताए गए हैं । घनात्मक अभिप्ररणाओं से चाहे वे औपचारिक हों या अनौपचारिक कार्य करने के लिए प्रेरणा मिलती है औद्योगिक शांति का सृजन होता है दुष्टटनाएँ कम होती हैं । यदि अभिप्ररणाएँ ऋणात्मक हैं तो कुछ समय के लिए तो श्रमिक काम करने के लिए बाध्य होते हैं किन्तु वे लम्बे समय तक सन्तोषजनक कार्य नहीं कर पाते और श्रमिक असंतोष के कारण विभिन्न प्रकार के औद्योगिक विवाद उत्पन्न होते हैं । सन्तुष्ट श्रमिक ही संगठन के हित में रुचिकर कार्य कर सकते हैं ।

(ब) वित्तीय एवं अवित्तीय अभिप्ररणाएँ — अभिप्ररणाएँ चाहे घनात्मक हों या ऋणात्मक व्यक्तिगत हों या सामूहिक इन्हें दो वर्गों में विभाजित किया जाता है—वित्तीय तथा अवित्तीय ।

वित्तीय अभिप्ररणाएँ (Monetary Motivations) इस मायता पर आधारित हैं कि अधिक उत्पादन प्राप्त करने के लिए श्रमिकों को अधिक मजदूरी और अधिक तामाश दिया जाना चाहिए । दूसरे शब्दों में वित्तीय अभिप्ररणा व्यवस्था में श्रमिकों को मुक्त के रूप में प्रेरणा दी जाती है ताकि उनकी आवश्यकताओं की पूर्ति हो सके और जीवन निर्वाह में उन्हें सहायता मिले । मजदूरी अथवा वेतन वृद्धि अधिलामाश तथा अन्य वित्तीय अभिप्ररणाओं से कमचारियों एवं श्रमिकों की भ्रूणभूत अधिक आवश्यकताओं की सन्तुष्टि होती है और श्रमिकों के कार्य के प्रति घनात्मक दृष्टिकोण को प्रोत्साहन मिलता है । यद्यपि वित्तीय अभिप्ररणाएँ कमचारियों को सम्पूर्ण अभिप्ररित नहीं कर पाती क्योंकि कमचारी केवल मुद्रा के लिए ही कार्य नहीं करते तथापि यह निर्विवाद है कि यदि श्रमिकों को अपर्याप्त मजदूरी मिलेगी तो वे सरलता से अपना जीवनयापन नहीं कर पाएँगे उनमें अधिक असंतोष जाग्रत होगा जिससे औद्योगिक अशांति का उदय और विकास होगा । वित्तीय अभिप्ररणाएँ किसी भी उद्योग में समुद्र मानवीय सम्बन्धों की स्थापना में महत्वपूर्ण योग देती हैं अतः इन अभिप्ररणाओं का प्रशानन स्पष्ट मानदंडों पर

का प्रामाण्य उनकी कार्यक्षमता में वृद्धि मनोबल का उच्च होना अकायकुशल कमचारियों का भी प्रभाव के कारण काय के लिए प्रेरित होना व्यक्तिगत सन्तुष्टि प्राप्त होना मनोवैज्ञानिक उत्तजना मिलना आदि। व्यक्तिगत अभिप्ररणाओं का प्रशासन सरल और प्रभावी होता है क्योंकि प्रत्येक व्यक्ति के कार्यों का आसानी से मूल्यांकन किया जा सकता है तथा उसके प्रतिफल की गणना भी शास्त्रता में हो सकती है। प्रतिफल की गणना शीघ्र होने से प्रेरणा भी शीघ्र प्रदान की जा सकती है जो अधिको के लिए अधिक प्रभावी और सन्तोषजनक सिद्ध होती है।

समूह अभिप्ररणाओं के प्रमुख लाभ हैं—समूह कमचारियों में आपसी मतभेदों और संघर्ष की सम्भावना का कम होना समूह भावना का विकास होना कमचारियों पर अत्यधिक पर्यवेक्षण की आवश्यकता नहीं रहने से पर्यवेक्षण व्यर्थों में कमी आना कमचारियों की अनुपस्थिति में कमी आना काम पर देर से आने की उनकी प्रवृत्ति का दूर या कम होना आदि। इन सभी लाभों का एक प्रभाव यह होता है कि उपाधिन वस्तु की प्रति इकाई लागत में कमी आ जाती है जिससे उपभोक्ताओं समुदाय और सम्पूर्ण राष्ट्र का हित सर्वत्र होता है।

राष्ट्रीय श्रम आयोग तथा भारतीय राष्ट्रीय उत्पादकता परिषद द्वारा प्रेरणा व्यवस्थाओं के सम्बन्ध में सिफारिशें

राष्ट्रीय श्रम आयोग और प्रेरणा व्यवस्थाएँ

1. नियोक्ताओं और कमचारियों द्वारा निकाई स्तर पर एक सहज और सरल प्रेरणा व्यवस्था की जाए। यह व्यवस्था स्वीकृत आधार पर सामूहिक सीदेबाजी के माध्यम से तैयार की जाए।

2. समूहों पर प्रत्यक्ष अप्रत्यक्ष रूप से लागू होने वाली व्यक्तिगत एवं समूह दोनों प्रेरणाओं को विकसित किया जाए।

3. जो भी प्रेरणा व्यवस्था कायम की जाए उसको नियोक्ताओं एवं कमचारियों द्वारा स्वीकृत प्रमाप या आधारों पर किया जाए।

4. कोई भी प्रेरणा व्यवस्था हो उसका विकास कमचारियों के सहयोग से किए गए काय अध्ययन के आधार पर किया जाए।

5. कमचारियों को प्रेरणा योजनाओं से जो आग्रह हो उसमें अधिक उच्चावचन होने चाहिए।

6. वित्तीय प्रेरणा ही काफी नहीं है उनके साथ अवित्तीय प्रेरणा भी कमचारियों और अधिको को दी जानी चाहिए ताकि उत्पादन तथा काय के प्रति वे अधिक सक्रिय बनें। अवित्तीय प्रेरणाओं में सेवा सुरक्षा काय सन्तुष्टि काय स्तर आदि को सम्मिलित किया जाना चाहिए।

स्पष्ट है कि राष्ट्रीय श्रम आयोग ने गुरु उद्योगों में ही नहीं बल्कि सभी

प्रकार के उद्योगों में उत्पादकता-वृद्धि के लिए प्रभावी प्रेरणा व्यवस्थाओं के निर्माण पर ज़ोर दिया है।

भारतीय राष्ट्रीय उत्पादकता परिषद् की सिफारिशें

7 जून 1952 में भारतीय राष्ट्रीय उत्पादकता परिषद् ने जर्मनी समुक्तियों द्वारा प्रयुक्त तथा आपन के उद्योगों में प्रचलित उत्प्रेरणों तथा अभिप्रेरणों के सम्बन्ध में एक रिपोर्ट प्रस्तुत की थी जिसमें भारत के निम्न तथा लाल धना में उत्प्रेरण सुगतान से सम्बन्धित अनेक सिफारिशें भी की थीं। इन सिफारिशों का ढाँचा के आधार पर निम्न प्रस्तुत किया है—

- (क) औद्योगिक अभियन्तरी (Industrial Engineering) में सांख्यिक स्तर ऊँचा किया जाना चाहिए। सभी अभियन्तरी महाविद्यालयों में विभिन्न पाठ्यक्रम आरम्भ किया जाना चाहिए। कुछ अभियन्तरी को औद्योगिक अभियन्तरी में ऊँची शिक्षा प्राप्त करने का आशय मिलना चाहिए ताकि औद्योगिक अभियन्तरी का सत्यता में पर्याप्त वृद्धि की जा सके।
- (ख) प्रबंध परामर्शदाता (Management Consultants) को फर्मों में प्रोत्साहन मिलना चाहिए। परामर्शदाता बंधु छाना फर्मों को परामर्श दे सकेंगे जो अन्य औद्योगिक अभियन्तरी की नियुक्ति नहीं कर सकते।
- (ग) कलकत्ता बम्बई महानगर महानगरवाद बंगलौर आदि प्रमुख औद्योगिक केन्द्रों में जहाँ भी हो अनेक कारखानों में थर्मिकों के लिए उत्प्रेरण आधारित मजदूरी की व्यवस्था की जाएगी थर्मिकों को पद्धति अध्ययन (Method Study) कार्य माप (Work Measurement) तथा पद मूल्यांकन (Job Evaluation) आदि की शिक्षा प्रदान करने के लिए विशिष्ट तकनीकी संस्थाएँ स्थापित की जानी चाहिए।
- (घ) जर्मनी के रेफा (REFA) जमा संगठन स्थापित करने की सम्भावनाओं पर विचार विमर्श करने के लिए उद्योग अथवा सरकारी हितों का प्रतिनिधित्व करने वाली एक त्रिपक्षीय समिति (Tripartite Committee) का गठन किया जाना चाहिए। इस प्रकार के संगठन के द्वारा उपयुक्त उत्प्रेरण योजनाओं का बाध्यता के सम्बन्ध में थर्मिकों के प्रतिष्ठित में उत्पन्न होने वाले मतभेदों को दूर किया जा सकेगा और थर्मिक यह सोचेंगे कि उत्प्रेरणों द्वारा उनका शोषण न होकर उनका हित ही पर्याप्त रखा की जा रही है।
- (ङ) अल्प औद्योगिक सम्बन्धों के निर्माण की ओर भारत के उद्योगपतियों का विशेष ध्यान देना चाहिए। थर्मिकों का विश्वास प्राप्त करने के

निए तथा उत्प्रेरणा-आधारित मजदूरी की समस्याओं व सम्बन्ध में
वैज्ञानिक दृष्टिकोण अपनाने के लिए सभी प्रकार के प्रयत्न किए
जाने चाहिए ।

अभिप्रेरणा का महत्त्व (Importance of Motivation)

किसी भी औद्योगिक एवं प्रज्ञामनिक या अन्य प्रतिष्ठानों की सफलता में
अभिप्रेरणा व्यवस्था का अत्यधिक महत्त्व होता है । उत्पादन के विभिन्न साधनों में
काम करने वाले मनुष्य ही वास्तविक शक्ति स्रोत हैं जो प्रत्येक निष्क्रिय साधन को कार्य
प्रदान करता है । मनुष्य मर्जीन नहीं है निम्न वर्ग बताते ही कार्य में लिया जाए ।
प्रतिष्ठान में काम करने वाले कमचारियों और श्रमिकों का अपना मायबोझ,
विचारधाराएँ, इच्छाएँ और आकांक्षाएँ होती हैं । उनमें काम के प्रति सही उत्साह
करके विकास के लिए प्रेरित किया जा सकता है । उनसे काम लिया जा सकता है ।
सहायकारी उपाय या बाध्यताएँ अधिक सख्त नहीं होनी चाहिए । अतः प्रेरणा
प्रक्रिया स्वयंसेवक और विनियमित होनी चाहिए । कार्यात्मक प्रबंध प्रणाली से प्रेरित
तक उपक्रम के कमचारियों से व्यवहार करना है और दूसरे लोगों के प्रयासों से
अपने कार्यों को निष्पादित करता है तथा अपने लक्ष्यों को प्राप्त करता है । इस
दृष्टि से कमचारी अभिप्रेरणा और प्रेरणादायी को अपना नहीं की जा सकती है ।
व्यक्तियों से सही रूप में काम कराना इस बात पर निर्भर है कि वे मानसिक दृष्टि
में काम करने के लिए तैयार हैं या नहीं । प्रत्येकी जनरल फूड कारपोरेशन के
भूतपूर्व अध्यक्ष जेम्स डी. कॉनर ने कहा है कि आप किसी व्यक्ति को समझ नहीं सकते
हैं कि उसकी विशेष स्थिति पर उसकी शारीरिक उपस्थिति का खरीद सकते हैं
किन्तु किसी व्यक्ति के उस साहस को उसकी पालन शक्ति को प्रयत्न उसकी दक्षता
को नहीं खरीद सकते । कमचारियों से अधिकाधिक कार्य करने के लिए उन्हें नियमित
रूप से प्रेरित करते रहना आवश्यक है और सभी प्रकार की प्रेरणा है ।

अभिप्रेरणा प्रक्रिया (Motivation Process)

अब इस बात पर विचार करना उपयुक्त होगा कि प्रबंधक अपने कमचारियों
को अभिप्रेरित करने के लिए किस प्रकार कदम उठाता है । अभिप्रेरणा-प्रक्रिया के
दो मुख्य भाग हैं—

- (क) क्या किया जाना है एवं
- (ख) ऐसा क्यों तथा किस प्रकार किया जाना चाहिए ।

प्रथम भाग में अभिप्रेरणा के प्रथम और द्वितीय में इन दोनों में सम्बन्ध
नियम होता है । ये दोनों ही काम साथ-साथ उठाए जाते हैं । तथापि अध्ययन की
सुविधा की दृष्टि से हम इनको पृथक् पृथक् रूप में देखेंगे । पहले हम (क) अभिप्रेरणा
के प्रथम भाग और प्रेरणा (ख) अभिप्रेरणा के द्वितीय भाग का उल्लेख करेंगे ।

(क) अभिप्रेरण के चरण

(Steps of Motivation)

अभिप्रेरण के मुख्य चरण इस प्रकार हैं—

1 अभिप्रेरण आवश्यकताओं (Motivational Needs) का निर्धारण—
अभिप्रेरण प्रक्रिया के इस प्रथम चरण में यह देखा जाता है कि कौन से कमचारियों को अभिप्रेरण की कितनी आवश्यकता है। यह देखना जरूरी दृष्टिगत है कि भिन्न भिन्न व्यक्तियों को भिन्न भिन्न प्रकार के अभिप्रेरण की भिन्न भिन्न मात्रा में आवश्यकता होती है। कार्य-व्यक्ति अपने बच्चों को उच्च शिक्षा देना चाहता है तो कार्य सामान्य स्तर की शिक्षा का ही काफी समझना है। कोई व्यक्ति अपने कार्य की श्रेष्ठता का महत्व देता है तो कोई व्यक्ति कार्य की मात्रा को। यदि मनुष्य को दृष्टि से दानें तो कमचारियों के समूह भी भिन्न भिन्न प्रकार की अभिप्रेरणों का भिन्न भिन्न महत्व देते हैं। उदाहरणार्थ करखाना कमचारी कार्यालय कमचारी कारीगर समूह अनुसंधान अधिक पयवे एक अधीनस्थ कमचारी आदि वे अभिप्रेरण आवश्यकताएं अलग अलग होती हैं। प्रबंधक को चाहिए कि वह व्यक्तियों या व्यक्ति समूहों का ध्यान रखते हुए अभिप्रेरण आवश्यकताओं को निर्धारित करे।

2 अभिप्रेरण उपकरण (Motivational Tools) को निर्धारित करना—
अभिप्रेरण प्रक्रिया के इस दूसरे चरण में प्रबंधक को अभिप्रेरण के विभिन्न उपकरणों का चुनाव और प्रयोग करने के लिए तैयार रहना चाहिए। इसके लिए आवश्यक है कि प्रबंधक के पास विभिन्न विधियों की सूची पहले से ही तैयार हो। प्रबंधक को चाहिए कि वह इस सूची को तैयार करने में अपने तथा अन्य व्यक्तियों के अनुभव का प्रयोग करे और अपने साधियों से यह जानकारी भी हासिल कर कि किस प्रकार के व्यक्तियों के लिए किन परिस्थितियों में कौन से साधन अभिप्रेरण के लिए प्रभावी सिद्ध होंगे।

3 अभिप्रेरण योजनाएँ (Motivation Plans) का बनाव एवं प्रयोग—
अभिप्रेरण योजना को लागू करने के लिए सबसे पहले उपयुक्त योजना का चुनाव करना होता है और तत्पश्चात् उसको लागू करने की निश्चित समय एवं स्थान का निश्चय किया जाता है। उदाहरणार्थ किसी कारखाने में उसकी मशीनों के लिए सम्मान देना में यह विचार करना होगा कि सम्मानार्थ किन श्रेणियों का उपयोग किया जाए सम्मान देते समय किस प्रकार के हाव-भाव प्रदर्शित किए जाएं आदि यह भी ध्यान रखना होगा कि अभिप्रेरण का प्रयोग कब और कहाँ किया जाए। कुछ कमचारी अपने कार्यों के लिए मानवीय रूप में सम्मान प्राप्त करने के अन्तर्गत होते हैं और कुछ ऐसा नहीं चाहते। ये भी निश्चय करना जाता है कि एक कमचारी को श्रेष्ठ कार्य सम्पन्न करने में कितना समय बाँट सम्मान दिया जाए। यदि निश्चय किया गया तो उस अभिप्रेरण की प्रभावशीलता समाप्त अवधि तक हो जायेगी।

अभिप्ररण योजनाओं के लागू करने में समय तत्त्व (Time Element) की ओर ध्यान देना जरूरी है।

4 प्रभाव का अध्ययन (The Follow up)—अभिप्ररण का अंतिम कर्म प्रभाव का अध्ययन करना है अर्थात् यह जानकारी हासिल करना कि कमवाजी प्रतिष्ठित हुए अथवा नहीं और यदि नहीं तो अभिप्ररण की किस अथवा युक्ति का प्रयोग किया जाए। प्रभाव अध्ययन में यह भी शामिल है कि भविष्य के सन्दर्भ में अभिप्ररण युक्तियों का मूल्यांकन किया गया।

(ख) अभिप्ररण के नियम

(Rules of Motivation)

अभिप्ररण के उपयुक्त बदलाव को उठाते समय प्रबंध को कुछ मूलभूत नियमों को ध्यान में रखना चाहिए। यह हम पर लंबा बता चुका है कि अभिप्ररण के कदम और उन बदलाव से सम्बंधित नियम—ये दोनों ही साथ साथ उठाए जाते हैं अर्थात् दोनों में बाली दामन का साथ है। अभिप्ररण के कुछ प्रमुख नियम ये हैं—

(1) आत्महित तथा अभिप्ररण (Self interest & Motivation)—

यक्ति स्वायत्तता ही कुछ करता है और अभिप्ररण योजना उसी स्वायत्त या स्वहित पर आधारित होती है। तथापि यह स्वायत्त विवेकपूर्ण होना चाहिए अर्थात् संस्था के कमचारियों को यह अनुभव करना चाहिए कि अथवा कमचारियों को उनके लक्ष्यों की प्राप्ति में सहायता देते हुए उसके स्वयं के उत्थान की पूर्ति हो रही है। यदि एक कमचारी तरक्का के लिए उमक है तो वह या ता दूसरे कमचारियों की उन्नति को आघात पहुंचा कर या दूसरे कमचारियों को अपने साथ लेकर तरक्की कर सकता है। दोनों ही तरिकों में उसका निजी स्वायत्तता है लेकिन दूसरा तरीका बुद्धिमत्तापूर्ण है क्योंकि इससे उसकी एक प्रभावशाली टीम होती है। इस प्रकार अभिप्ररण का पहला नियम है कि अभिप्ररण में निहित स्वायत्त बुद्धिमत्तापूर्ण हो।

(2) पहुंच योग्यता (Attainability)—अभिप्ररण द्वारा निर्धारित लक्ष्य पहुंच योग्य (Attainable) अर्थात् प्राप्त करने योग्य होना चाहिए तभी नम सम्बंध अच्छे रह सकते हैं।

(3) विभिन्न पुरस्कार (Different Rewards)—अभिप्ररण का तीसरा मूल नियम यह है कि विभिन्न व्यक्तियों के लिए भिन्न भिन्न प्रकार के पुरस्कारों की ओर इसी प्रकार एक ही व्यक्ति के लिए भिन्न भिन्न समयों पर भिन्न भिन्न प्रकार के पुरस्कारों की व्यवस्था की जानी चाहिए। इससे पुरस्कार व्यवस्था लाभशील और सजीव बनी रहेगी उसमें एक आकर्षण रहेगा। यदि पुरस्कार को एकसी व्यवस्था रखी गई तो वह कुछ समय बाद आकर्षणहीन और प्रभावहीन हो जाएगी।

(4) मानवीय तत्व (Human Element) पर विचार—अभिप्ररण के इस आधारभूत नियम की भाव है कि मानवीय तत्व का अभिप्ररण योजना में उचित

महत्त्व दिया जाना चाहिए। यदि कमचारी की भावनाओं का चोट पहुँचाई गई या उसकी ध्येयता का अपमान दिया गया तो अभिप्रेरण की कोई भी योजना सफल नहीं हो पाएगी और कमचारी अपना कार्य विपरीत तथा अनिच्छित ढंग से करने लगेगा।

(5) व्यक्ति समूह सम्बन्ध (Individuals Group Relationship)--- अभिप्रेरण योजना में व्यक्ति और समूह दोनों की का ध्यान रखा जाना चाहिए क्योंकि समूह का भी ध्येयता पर बड़ा प्रभाव पड़ता है। कोई भी अभिप्रेरण योजना बनाते और लागू करते समय प्रबंध को यह अनुमान लगा लेना चाहिए कि उस योजना के सम्बन्ध में समूह का क्या मत है। ऐसी कोई भी अभिप्रेरण मजदूरी योजना सफल नहीं हो सकती जिसका समूह द्वारा विरोध किया जा रहा हो।

अभिप्रेरण योजना शुरू करने की वाछनीय शर्तें (Essentials for Implementing Motivation Plans)

अभिप्रेरण किसी भी औद्योगिक मस्थान के लिए व केवल अस्थायी आधार पर चलाया जाता है कि वह एक स्थायी नीति को नाम देता है। भारत में निजी क्षेत्र में अभिप्रेरण योजनाओं को बहुत कम स्थान दिया गया है तथापि लोक उद्योगों में कमचारियों और अधिकारियों के लिए प्रेरणात्मक योजनाएँ किसी न किसी रूप में लागू की गई हैं। तथापि लोक क्षेत्र में भी उद्योगों में निजी क्षेत्र में बहुत कम मात्रा में लागू हो सकते हैं। अभिप्रेरण योजना या अभिप्रेरण प्रणाली सुदृढ़ होने पर ही औद्योगिक सम्बन्ध सुधरने लगते हैं। अभिप्रेरण या उत्प्रेरण योजनाएँ शुरू करने से पूर्व कुछ आवश्यक परिस्थितियों का निर्माण करना या सुधारना आवश्यक है जो कि निम्नलिखित हैं—

(1) अभिप्रेरण या उत्प्रेरण योजना के अंतर्गत सम्मिलित किए जाने वाले कार्य इस प्रकार के होने चाहिए कि उनकी माप मूल्यांकन की जा सके। कार्य माप के आधुनिक तरीकों द्वारा औद्योगिक कार्यों के 95 प्रतिशत कार्यों का माप कर लिया जाता है। किसी क्रियाएँ जिनमें माप का माप यत्तिगत रूप में या समूह रूप में सम्भव नहीं है या जहाँ कार्यों पर कमचारियों का नियंत्रण अत्यंत या बराबर होता है उन कार्यों का उत्प्रेरण योजना में सम्मिलित नहीं किया जाता। किसी भी अवस्था में कार्य मानक (Rough Standards) की योजना का आधार नहीं बनाया जाना चाहिए।

(2) योजना की सफलता की दूसरी शर्त ऐसी वैज्ञानिक मजदूरी संरचना (Scientific Wage Structure) की उपस्थिति है जो कार्य की भौतिक मानक और शैक्षणिक जरूरतों तथा मुद्रा वेतन स्तर (Money Scale) से सम्बंधित कार्य

मू. पोषन (Job Evaluation) पर आधारित हो। यदि मानदूरी मरचना इन मर्थों में अदृष्ट होगी तो योजना की शुरुआत हान पर वन अप्रणताओं में वृद्धि हो जायेगी।

(1) रम शक्ति (Work Force) में अत्यधिक अजन की भावना होनी चाहिए और उनमें यह विचार या न होना चाहिए कि ऊंची उत्पादकता के फल में पूँजी अम तथा उपभोक्ताओं का हिस्सा मिल रहा है।

(4) अभिप्रेरण याजनाएँ ऐसी हानी चाहिए कि उनके अंतर्गत प्रमियों का अर्थ यह बन कर रहने का अवसर मिले। सच जो कभी स्तर (Slabs of the Targets) "तब ऊंचे निर्धारित नहीं किए जान चाहिए कि प्रारम्भ में प्रमियाँ को ऊंची आशा मिले किन्तु अंततः उन्हें गिराया ही जाय वगैरे। यदि विभिन्न विभागों की क्रियाएँ आपस में अत्यधिक घटती हो तो बानस का आधार या तत्प्रतिफल उपादन (End Product) होना चाहिए या यानत्र प्रदान करते समय पर्याप्त इकाई की अनुनिष्कर्षता का यानत्र रखना चाहिए।

(५) **अनस** ■ इन करने न्तु समय का धारण Adoption of Time Values) सामा य अवस्था क काय की घासत गति पर आधारित हाना बाटिए मी इसक म नगत यकान व्यक्तितगत जरूरतो तथा दूसरी तनी पर ध्यान रखा जाता बाणिम । उप्ररणा याजनाया के फलस्वरूप उत्पादन की विमम म गिरावट ही नही आनी बा । उत्पादन की विमम पर ध्यान देने के लिए या तो काई गुणात्मक कसौटी (Equality Criterion) अपनाई जानी चाहिए या सिफ़ म दी सिमम क उ पादन पर ही उत्प्रेरणा या अभिप्रेरणा योजना की शुरुआत के पून पद्धति अध्ययन (Method Study) आवश्यक है ।

(6) श्रमिका के सम्पूर्ण पारिश्रमिक में अभिप्ररणा युगतान का भाग बहुत अधिक नहीं होना चाहिए। साथ ही उनकी 'न्यूनतम आय' की भी प्रत्याभूति होनी चाहिए। सामान्यतया सामान्य आय का 50 प्रतिशत से अधिक उप्ररणा पारिश्रमिक नहीं मिलना चाहिए। योजना के औद्योगिक भाग तथा काय सम्पादन का अतिसम्बन्धित प्रकार का होना चाहिए कि इससे उत्पादन की औसत लागतों (Unit Costs) में वृद्धि होने के बजाय बमी हो। पर कुछ दशाघ्रा में विशेषकर जो प्रारम्भिक मजदूरी संरचना का आधार उद्योग विशेष की प्रतियोगी इकाइयों में श्रमिकों की कुल आय होती है वहाँ अभिप्ररणा योजना लागू होने पर इकाई विशेष में भी पारिश्रमिक स्तर काफी ऊँचा हो जाना है। पर शत यह है कि निम्न मजदूरी (Fall back wage) का निर्धारण प्रचलित मूल्य से निम्न स्तर पर किया गया हो और उप्ररणा योजना के अंतर्गत सामान्य कुल आय का स्तर उँचा रखा गया हो।

(7) सभी अभिप्ररणा योजना किसी खास कार्य प्रक्रिया (Work

Process) से सम्बन्धित होता है और यन्त्रिय चक्र चक्क माल उत्पादन रीति तथा उत्पादित वस्तुओं के विभिन्न प्रकार के परिवर्तन हुए तो योजना में भी परिवर्तन जाना आवश्यक होगा। इस प्रकार की श्रमिकों तथा प्रबंधकों का सम्पर्क चाहिए तथा इसे रियलिस्टर रूप में देखना होना चाहिए। यदि किसी श्रमिक श्रेणी श्रमिका को विशेष धन का कारण उत्पादन में उन्नति हानी "छा" उनके लिए श्रमिकों को प्रत्यक्ष पारिश्रमिक दिखाना चाहिए और एक प्रकार के पारिश्रमिक क काल के पुनर्मापन के द्वारा समय समय पर परिवर्तन भी करना चाहिए। इसका अर्थ यह है कि मीट्रिक उत्प्रेरणा या अभिप्रेरणा योजना के साथ-साथ "गति के लिए एक सुझाव दायता (Suggestion Scheme) को सुरक्षात भी करनी चाहिए।

(8) श्रमिका की योजना की पूर्ण जानकारी होनी चाहिए और उनमें यह विचार व्याप्त होना चाहिए कि उनके अतिरिक्त प्रयत्न पर उन्हें अतिरिक्त मौलिक पारिश्रमिक मिलेगा जो यंत्रों के आधार पर प्रत्यक्ष होगा। इसका अर्थ यह आवश्यक है कि योजना स्पष्ट एवं आसान हो।

(9) मानव यत्न को दखना की अवधि भी यथामुभव छोटी होनी चाहिए। साधारण अवधियों में एक अवधि एक पाह स अधिक नहीं होनी चाहिए। अवधि लम्बी होने पर प्रत्यक्ष एवं पारिश्रमिक प्रयत्न सम्बन्ध का श्रमिक भूत जात है।

(10) विभिन्न प्रकार के कार्यों की माप रीति विभिन्न प्रकार की मीट्री अपनाई जानी चाहिए।

(11) भारतीय पृष्ठभूमि में यह भी आवश्यक है कि श्रमिकों की योजना न हो। अभिप्रेरणा योजना ऐसे समय में और उस प्रकार लागू की जा कि ठीकी की सम्भावना न रहे।

य आवश्यक परिस्थितियाँ जना कि डा सिंह का अभिमत है वर्तमान समय में भारतीय क्षेत्र-क्षेत्र में उपलब्ध नहीं हैं अथवा बहुत हैं।

अभिप्रेरणा के सिद्धान्त (Theories of Motivation)

अथवा

अभिप्रेरणा सम्बन्धी विचारधाराएँ (Concepts of Motivation)

विभिन्न प्रत्यक्ष घटनास्थलों और मनाव्यवस्थाओं में समय समय पर अभिप्रेरणा के विभिन्न सिद्धान्तों अथवा विचारधाराओं का प्रतिपादन किया है। हम उन सिद्धान्तों का विवेचन क्रमशः निम्न प्रकार से करेंगे—

1. आवश्यकताओं की क्रमबद्धता का सिद्धान्त (Need of Hierarchy Theory) जिसका प्रतिपादन मस्लो (Maslow) ने किया है।

2 अभिप्रेरणा प्रारोप्य सिद्धांत (Hygiene Theory of Motivation) जिसका प्रतिपादन हर्ज़बर्ग (Herzberg) द्वारा किया गया है।

3 अभिप्रेरणा तथा एक्स एच वाई का सिद्धांत (Motivation and X and Y Theory) जिसका प्रतिपादन मकग्रेगर (McGregor) ने किया है।

4 अथ मुख्य सिद्धांत—

- (i) अभिप्रेरणा का एकात्मक सिद्धांत (Monistic Theory)
- (ii) अभिप्रेरणा का बहुनवादी सिद्धांत (Pluralistic Theory)
- (iii) सहभागिता सिद्धांत (Participation Theory)
- (iv) कर्मचारी केन्द्रित पर्यवेक्षण सिद्धांत (Employee Centred Supervision Theory)
- (v) पथ-नय सिद्धांत (Path goal Theory)
- (vi) भय एवं दण्ड का सिद्धांत (Fear and Punishment Theory)
- (vii) पुरस्कार सिद्धांत (Reward Theory)
- (viii) करट तथा स्टिक सिद्धांत (Carrot and Stick Theory)
- (ix) व्यक्तिगत एवं संगठनात्मक आवश्यकता सिद्धांत (Individual and Organisation Need Theory)

1 आवश्यकताओं की क्रमबद्धता का सिद्धांत
(Need of Hierarchy Theory of Motivation)

अथवा

अभिप्रेरणा का मस्लो का सिद्धांत
(Maslow's Theory of Motivation)

विद्वान् मनोवैज्ञानिक प्रो ए एच मस्लो (A H Maslow) ने अपनी पुस्तक Motivation and Personality में अभिप्रेरणा के सिद्धान्त की आवश्यकताओं की क्रमबद्धता का आधार पर विकसित किया है। मस्लो की मान्यता है कि प्रत्येक व्यक्ति हर समय अभिप्रेरणा की अवस्था में रहता है किन्तु अभिप्रेरणा की मात्रा भिन्न होती है। व्यक्ति पूर्णतः संतुष्ट भी नहीं होता। यही उसकी एक आवश्यकता संतुष्ट हो जाता है दूसरी आवश्यकता जाग्रत हो जाती है अर्थात् आवश्यकताओं की क्रमबद्धता चरती रहती है। एक व्यक्ति में कार्य के प्रति रुचि तथा शक्ति उत्पन्न करने के लिए उसको एक के बाद दूसरी आवश्यकताओं की क्रमबद्धता में संतुष्ट करना होता है। मस्लो ने प्राथमिकता (Priority) के आधार पर आवश्यकताओं को पाँच वर्गों या श्रेणियों में बाँटा है—

1 शारीरिक भूतभूत आवश्यकताएँ (Physiological Needs)—भोजन, शरण स्थल आदि।

- 2 सुरक्षात्मक आवश्यकताएँ (Safety Needs)—भय ताड़ना आदि के विरुद्ध सुरक्षा।
- 3 सामाजिक आवश्यकताएँ (Social Needs)—प्रेम सहयोग मनी आदि।
- 4 सम्मान एवं स्वाभिमान की आवश्यकताएँ (Egoistic Needs)—सम्मान सामाजिक स्तर आदि।
- 5 आत्म विकास तथा आत्म परिपूर्तिन सम्बन्धी आवश्यकताएँ (Self Actualization Needs)।

मस्तिष्क के अनुसार शारीरिक आवश्यकताएँ प्राथमिकता क्रम में पहली होती हैं। इन आवश्यकताओं की संतुष्टि हो जाने के उपरान्त सुरक्षात्मक आवश्यकताएँ प्राथमिक स्थान ग्रहण कर लेती हैं। यह क्रम अतः तक चलता रहता है और इसी क्रम के अनुसार मानव कार्य प्रणाली विभिन्न आवश्यकताओं और क्रियाओं की ओर कार्य करती रहती है।

1 शारीरिक भूतभूत आवश्यकताएँ (Physiological Needs)—मस्तिष्क के अनुसार आवश्यकताओं की क्रमवृद्धता का सबसे पहला स्तर शारीरिक भूतभूत आवश्यकताओं अथवा जीवन निर्वाह की भूतभूत आवश्यकताओं का है। इसमें जल भोजन वायु आवास तथा यौन सम्पर्क प्रमुख हैं। ये आवश्यकताएँ प्रकृति की कार्य करने के लिए सबसे अधिक प्रेरित करती हैं और प्रथम स्तर की हैं। इन आवश्यकताओं की पूर्ति न होने पर व्यक्ति तत्काल संतुष्ट रहता है उस अपना जीवन यापन करना भी कठिन हो जाता है और यहाँ तक कि उसकी मृत्यु भी हो सकती है। इन प्रथम स्तर की आवश्यकताओं की संतुष्टि होने पर ही प्रथम आवश्यकताएँ जन्म लेती हैं। प्रथम स्तर की इन आवश्यकताओं की अनुभूति व्यक्ति को बारम्बार होती है।

2 सुरक्षात्मक आवश्यकताएँ (Safety Needs)—प्रथम स्तर की अर्थात् शारीरिक भूतभूत आवश्यकताओं की संतुष्टि हो जाने के उपरान्त व्यक्ति सुरक्षा स्थायित्व और निश्चितता की आवश्यकताओं (Safety Stability and Security Needs) की संतुष्टि करने का प्रयत्न करता है। यदि प्रथम स्तर की आवश्यकताओं की ओर से व्यक्ति को पूर्ण या पर्याप्त संतुष्टि है तो ये द्वितीय स्तर की आवश्यकताएँ सर्वोच्च स्थान प्राप्त कर लेती हैं। व्यक्ति अपने राजगार की सुरक्षा चाहता है और उसमें स्थायित्व तथा निश्चितता पाने का प्रयत्न करता है। यदि किसी कमचारी की नियुक्ति अस्थायी है तो उसका मन में सदैव यह भय व्याप्त रहता है कि न जाने कब उस अपनी नौकरी से हाथ धोना पड़ जाएगा अतः वह अपनी नौकरी का स्थाई बनाने अथवा कोई अन्य राजगार प्राप्त कर उसमें सुरक्षा स्थायित्व निश्चितता पाने को बराबर प्रयत्नशील रहता है।

3 सामाजिक आवश्यकताएँ (Social Needs)—मनुष्य एक सामाजिक प्राणी है और समाज में रहने के लिए उस अनेक सामाजिक आवश्यकताओं का पूर्ति करना आवश्यक है। अतः प्रथम एह धीय स्तर की आवश्यकताओं की सतुष्टि पर उस पूरा ध्यान देना पड़ता है क्योंकि यदि इन आवश्यकताओं की पूर्ति नहीं हुई तो उसके लिए समाज में रहना सम्भव नहीं हो पाता। उसका मन में यह भावना घनी रहती है कि कहीं उसका सामाजिक बहिष्कार न हो जाए। प्रथम मानव स्तर की आवश्यकताओं की सतुष्टि होने पर सामाजिक आवश्यकताएँ सर्वोच्च हो जाती हैं और मनुष्य सहयोग प्रेम मित्रता आदि के लिए लायायित रहता है।

4 सम्मान तथा स्वाभिमान की आवश्यकताएँ (Egoistic Needs)—सामाजिक आवश्यकताओं की सतुष्टि के बाद व्यक्ति सम्मान और स्वाभिमान सम्बन्धी आवश्यकताओं की पूर्ति चाहता है। आवश्यकताओं की क्रमबद्धता में इनका चौथा स्थान है। व्यक्ति चाहता है कि उस समाज में प्रतिष्ठा मिले जिस संस्था में वह काम कर रहा है उसमें सम्मान और मायता मिले उसका श्रेष्ठ की भाँति हो जाए। प्रत्येक व्यक्ति ने आवश्यकताओं की अधिकाधिक सतुष्टि चाहता है किन्तु सभी आवश्यकताओं की सतुष्टि प्रायः नहीं हो पाती। कुछ आवश्यकताओं की सतुष्टि हो जाती है और कुछ की जीवन पथ में भी नहीं हो पाती। एक कमचारी जितने अधिक ऊँचे पद पर होगा उसकी सम्मान और स्वाभिमान की आवश्यकताएँ भी उतनी ही अधिक तथा ऊँचे स्तर की होंगी और यह सम्भव नहीं है कि निम्न स्तर के सभी कमचारी उच्च पद पर पहुँच जाए। प्रत्येक कमचारी को न तो इन आवश्यकताओं की पूर्ति के लिए पर्याप्त अवसर ही मिल पाता है और न ही इसकी सतुष्टि को वे अधिक महत्त्व देते हैं। कुछ व्यक्ति तो इन आवश्यकताओं की सतुष्टि के प्रति प्रायः उदासीन रहते हैं।

5 आत्म विकास तथा आत्म परिपूर्ति सम्बन्धी आवश्यकताएँ (Self Actualization Needs)—मनुष्य के अनुसार आवश्यकताओं की क्रमबद्धता में अंतिम स्थान आत्म विकास की आवश्यकताओं का है अर्थात् इन आवश्यकताओं की सतुष्टि पर व्यक्ति सबसे अंतिम में ध्यान देता है। प्रत्येक व्यक्ति चाहता है कि जा कुछ उसमें बनने की योग्यता है वह उसका योग्य बन जाए—अर्थात् आत्म विविधता की योग्यता की पूर्ति का वह आकांक्षी होता है। लेकिन यह प्रकार की आवश्यकताओं का पूर्ति की दिशा में मनुष्य अपने अवश्य बंधता है पर उसे पूरी तरह प्राप्त नहीं कर पाता। एक संगीतकार को संगीत रचना करनी चाहिए किन्तु इसमें वह कहीं तक आगे बढ़ सकता है इस निश्चित रूप से कुछ नहीं कहा जा सकता। मनुष्य के अनुसार एक समाजकार को संगीत रचना करनी चाहिए एक कलाकार का रंग करना चाहिए एक कवि का लिखना चाहिए यदि वह अन्ततोगत्वा प्रमत्त होना चाहता है। एक व्यक्ति हो सकता है उसे वह होना चाहिए। सभी आवश्यकताओं को हम आत्म विकास में संश्लेषित कर सकते हैं।

मस्त्रो क अनुसार विभिन्न स्तर क व्यक्ति विभिन्न प्रकार की आवश्यकताओं में प्ररणा प्राप्त करत है। उस सम्बध में मामोरिया एवं दशोरा ने लिखा है कि—

“सका यह भी ध्य त्रिया जा सकता है कि एक आवश्यकता सतुष्ट हा जाने के उपरांत प्ररक नहीं रह जानी। मस्त्रो की यह भी अनुभव हा कि कई बार हम प्राथमिकता त्रम के रूपवात भा देखने की मिलते हैं। “यक्ति अपनी अ य आवश्यकताओं की सतुष्टि त्रग करत हुए भा स्वाभिमान और आत्म विराम की सतुष्टि करन में लग जात है। वास्तव में देखा जाए तो समाज में यक्ति प्रत्येक स्तर पर आशिक रूप से सतुष्ट और आशिक रूप से असतुष्ट पाए जात हैं तथा वे शारीरिक सुरक्षात्मक सामाजिक तथा स्वाभिमान की आवश्यकताओं के लिए एक साथ प्रयत्न शोन रहत हैं। अतः यह कहा जा सकता है कि मस्त्रो का आवश्यकता प्राथमिकता त्रम बल सामांय व्यवहार की जानकारी देने में समथ है।

अद्विक्सित या विकासशील अथ व्यवस्थाओं में आवश्यकताओं की त्रमबद्धता त्रमश शारीरिक सुरक्षात्मक सामाजिक स्वाभिमान और आत्म विकास की होती है। जबकि विक्सित अथ व्यवस्थाओं में शारीरिक सुरक्षात्मक सामाजिक और स्वाभिमान सम्बध की आवश्यकताओं को अधिक प्ररक नहीं माना जाता क्योंकि ये आवश्यकताओं ती बहा त्रगभग सभी का सुतभ होती हैं। विक्सित देशों के लोग की अधिकांश त्रियाग आत्म विकास की ओर अग्रसर होती हैं। अतः स्वाभिमान तथा सामाजिक आवश्यकताओं का त्रम मन्व दिया जाता है। जो विकासशील देश स्वयं स्फूर्ति स्थिति (Take off stage) पर पहुच गए हैं उह शारीरिक और सुरक्षात्मक सुविधाएं ती प्रायः सुतभ होती हैं किंतु स्वाभिमान तथा आत्म विकास पर वे अधिक केन्द्रित नहीं हो पात अर्थात् ऐसी अथ व्यवस्थाओं में प्रायः सामाजिक आवश्यकता सर्वोच होती है।

आवश्यकता त्रम के मुख्य तत्त्व

मस्त्रो क अनुसार आवश्यकता त्रम विभिन्न तत्त्वों पर आधारित हैं। हा मामोरिया एवं दशोरा ने कुछ मुख्य तत्त्वों को त्रस प्रकार गिनाया है—

- 1 त्रच आवश्यकताएं वात का प्रगतिमूलक विकास हैं।
- 2 आवश्यकता का स्तर त्रितना ऊचा होगा उतना हा जीवन त्रक्षा की दृष्टि से त्रम प्रभाश हागा। अधिकतम ऊची आवश्यकता का त्रविध्य के लिए टाता जा सकता है या पूरन समान भी त्रिया जा सकता है।
- 3 त्रच आवश्यकता स्तर पर जीवन यापन करन का अथ अधिक जविक क्षमता दीध आमु रोगों में मुक्ति सुख की त्रिद सोना या अच्छा खाता आति स है।
- 4 उची आवश्यकताएं मानसिक रूप से त्रम तीव्र होती हैं।
- 5 उच आवश्यकताओं की पूर्ति से सतोय की माना में वृद्धि हाती है तथा आंतरिक मनोभावनाएं अधिक सतुष्ट होती ह।

७ सामान्य विचारों को परिपक्वता प्राप्त होती है।

7 उच्च आवश्यकताओं के लिए बाह्य वातावरण तथा दशाएँ (जैसे प्राथमिक शैक्षणिक आदि) अधिक अच्छी होनी चाहिए।

8 उच्च आवश्यकताओं की संतुष्टि निम्न स्तरीय आवश्यकताओं की अपेक्षा व्यक्त का आत्म श्रम करने में अधिक सहायक होती है।

मैस्लो का अभिमत है कि ये विभिन्न स्तर कई बार एक दूसरे पर निर्भर और साथ साथ हो सकते हैं।

मैस्लो के सिद्धांत का सूचकांक

मैस्लो का सिद्धान्त आशावादी दृष्टिकोण पर आधारित है और इस बात पर बल देता है कि विभिन्न प्रकार की मानवीय आवश्यकताओं को प्राथमिकता के आधार पर संतुष्ट करने का प्रयास किया जाना चाहिए। किसी भी संस्था में संगठन या उपक्रम में औद्योगिक शक्ति बनाए रखने के कार्यों को उपक्रम के विकास को प्राप्त करने की दिशा में अधिकारिक सशक्त बनाने आदि के लिए यह आवश्यक है कि उनकी विभिन्न प्रकार की आवश्यकताओं का संतुष्टि के प्रयत्न किए जाएं। मैस्लो का सिद्धांत उपयोगी है तथापि इनके दृष्टियों से इसकी आलोचना विभिन्न प्रबंध शास्त्रियों ने और अनुसंधानकर्त्ताओं द्वारा की गई है। आलोचकों में बर्निस जिन प्रागिरिस पाटर सलेस प्राणि मुख्य हैं। आलोचकों का कहना है कि—

1 आवश्यकताओं की क्रमबद्धता का सिद्धांत व्यवहारिक घरातल पर खरा नहीं उतर सकता। मनुष्यावादी और सद्भावित अधिक है व्यावहारिक काम।

2 आवश्यकताओं का जो वर्गीकरण किया गया है वह प्रत्येक क्षेत्र में उपयुक्त नहीं माना जा सकता।

3 यह आवश्यक नहीं है कि निम्न स्तर की आवश्यकताएँ पूरी होने पर ही उच्च स्तर की आवश्यकताएँ अभिप्रेरण दे सकेंगी।

4 आवश्यकताओं को मनुष्य के देश, जाति तथा परिस्थितियों के अनुसार परिवर्तनीय है। जो आवश्यकताएँ एक देश में या एक क्षेत्र में प्राथमिक हो सकती हैं वे दूसरे देश या क्षेत्र में गौण हो सकती हैं।

5 अंग्रेजों की इतनी अधिक दूरदर्शी नहीं होती कि वह अपनी भावी आवश्यकताओं का पक्ष से ही अनुमान लगाकर प्राथमिकता नम निर्धारित कर ले।

॥ आवश्यकताओं के स्तर विभिन्न ऐसे घटकों से प्रभावित होते हैं जिन पर मैस्लो ने ध्यान नहीं दिया है। उदाहरणार्थ पत्रक प्रभाव एक ऐसा आधारभूत प्रभाव

जो व्यक्ति की आवश्यकताओं के स्तर को प्रभावित करता है। एक उच्च अधिकारी का पुत्र एक साधारण क्लर्क के पद को अपनी प्रतिष्ठा के अनुकूल प्रायः नहीं मानेगा। इसी प्रकार व्यक्ति की आय से भी उसकी आवश्यकताओं के स्तर

प्रभावित होंगे। जिनकी भाव-हावा आवश्यकताओं का स्तर भी उतना ही घटित हुआ होगा।

उपयुक्त आलोचनाएँ मस्तिष्क सिद्धांत की उपयोगिता को समाप्त नहीं करती। मस्तिष्क ने विभिन्न आवश्यकताओं का पूर्ति की ओर ध्यान आकर्षित किया है और अभिप्रेरणा विज्ञान को उन्नत बनाया है।

2 अभिप्रेरणा आरोग्य सिद्धांत

(Hygiene Theory of Motivation)

अनुवाद

अभिप्रेरणा का हजबग का सिद्धांत

(Herzberg's Theory of Motivation)

हजबग ने अभिप्रेरणा की एक नवीन विचारधारा प्रस्तुत की है जिसे 'अभिप्रेरणा आरोग्य (स्वास्थ्य) का सिद्धांत या विचारधारा' कहा जाता है। हजबग तथा उनके सहयोगियों ने 1950 में लगभग 200 अभियन्ताओं तथा लक्काकारों से किए गए साक्षात्कारों में प्राप्त निष्कर्षों के आधार पर इस अभिप्रेरणा सिद्धांत का प्रतिपादन और विकास किया। हजबग का सिद्धांत मस्तिष्क के स्व विकास दृष्टिकोण (Self Actualization Approach) तथा मकसूर का एकल एवं बार्ड सिद्धांत से काफी भिन्नता कुल्लता है। हजबग के अभिप्रेरणा आरोग्य सिद्धांत में अनुसार मनुष्य की आवश्यकताओं के दो समूह या घटक होते हैं—(क) आरोग्य तत्व (Hygienic Factors) एवं (ख) अभिप्रेरक तत्व (Motivating Factors)। आवश्यकताओं के ये दोनों घटक एक दूसरे से भिन्न होते हैं और मानव-व्यवहार को भिन्न भिन्न तरीके से प्रभावित करते हैं।

कर्मचारी-सन्तुष्टि के घटका या तत्त्वा का निधारण करने के लिए जा खराक साक्षात्कार किया गया जसम व्यक्तियों से पूछा गया कि वे जब अपने कृत्यों (Jobs) से सन्तुष्ट अनुभव करते हैं और जब बुरा। हजबग तथा उनके सहयोगियों ने अपने माह से दो प्रमुख निष्कर्ष निकाले जा सत प्रकार हैं—

(1) जब व्यक्ति अपने काम से सन्तुष्टि प्राप्त करते हैं तो उसका प्रमुख कारण वह वातावरण होता है जिसके अन्तर्गत वे काम करते हैं। हजबग ने इस वातावरण को प्रभावित करने वाले घटका का आरोग्य समूह यी तत्व (Hygienic Factors) का नाम से पुकारा है। ये तत्व आवश्यकताओं का प्रथम समूह में आते हैं और कर्मचारियों का बाह्य वातावरण को प्रभावित करते हैं। ये तत्व मनुष्य का सन्तुष्टि प्राप्त करने से गन्तव्य है। आवश्यकताओं के प्रथम समूह अथवा आरोग्य तत्त्वा अथवा वातावरण या कृत्य का प्रभावित करने वाले बाह्य तत्त्वा में समुह है—(i) पर्यवेक्षण (Supervision) (ii) काम-स्थान (Working Conditions)

(iii) कार्य सुरक्षा (Job Security) (iv) मजदूरी (Wage) (v) स्थिति (Status) (vi) कम्पनी की नीति और प्रशासन (Company Policy and Administration) (vii) पारस्परिक व्यक्ति सम्बन्ध (Inter personal Relations) ।

(2) जब व्यक्ति कार्य में सन्तुष्ट प्राप्त करता है तो ऐसी सन्तुष्टि कहा जाय सही प्राप्त की जा सकती है। हजबग ने कार्य से सन्तुष्टि प्राप्त करने वाले घटकों का अभिप्ररक तत्त्व (Motivating Factors) कहा है और इनका मान्य आवश्यकताओं के दूम्मे समूह में वर्गीकृत किया है। ये तत्त्व कमचारी को अधिक कुशलता और लगन के साथ कार्य करने के लिए अभिप्ररित करते हैं। इन्हें हजबग ने कार्य के आन्तरिक घटक माना है। अभिप्ररक तत्त्वों में मुख्य हैं— (i) कार्य स्वयं (Work itself) (ii) उपलब्धियाँ (Achievements) (iii) मान्यता अथवा कार्य का अनुमोदन मिलना (Recognition) (iv) उत्तरदायित्व (Responsibility) (v) उन्नति (Advancement) (vi) विकास की सम्भावना (Possibility of Growth) आदि।

हजबग ने अपने सिद्धांत को और अधिक स्पष्ट करते हुए बताया है कि आरोग्य तत्व (Hygienic Factors) कमचारी में कार्य के प्रति असन्तुष्ट उपशान्ति में रोकते हैं अर्थात् ये तत्त्व मनुष्य को असन्तुष्ट से सन्तुष्ट की ओर ले जाते हैं। ये तत्त्व कमचारी की कार्यक्षमता उत्पादकता या सन्तुष्टि में वृद्धि नहीं करते इनका कार्य केवल यह है कि ये कमचारी में असन्तुष्ट नहीं होने देते। ये कार्य के बाहरी वातावरण से सम्बन्धित होते हैं। गनरमन (Gellerman) ने लिखा है—

प्रभावी अभिप्ररण के लिए आरोग्य तत्त्व पूर्व आवश्यकताएँ हैं किन्तु ये अभिप्ररित करने में निरक्षर हैं। ये मनोबन्धन का आधार तो बना सकते हैं किन्तु व्यक्ति द्वारा प्रभावी कार्य करने की इच्छा में वृद्धि नहीं कर सकते। दूसरी ओर अभिप्ररक तत्त्व (Motivating Factors) व्यक्ति को अपने कार्य से सन्तुष्टि प्रदान करते हैं तथा उस अधिकारिक कार्य करने के लिए अभिप्ररित करते हैं। ये कार्य के आन्तरिक वातावरण से सम्बन्धित होते हैं। सारांश रूप में कमचारियों को असन्तुष्टि से बचाने के लिए आरोग्य तत्त्वों पर और कमचारियों को अभिप्ररित करने के लिए अभिप्ररक तत्त्वों पर ध्यान दिया जाना चाहिए। हजबग तथा उनके साथियों के अनुसार उद्योग का सम्बन्ध आरोग्य तत्त्वों से अधिक है जिनका प्रभाव असन्तुष्टि को घटाने पर पड़ता है। कार्य को अधिक सन्तोषप्रद बनाने के लिए अभिप्ररक तत्त्वों का प्रभावी उपयोग करना होगा।

उपरोक्त सिद्धांत के विश्लेषण से स्पष्ट है कि हजबग ने प्रेरणा (Incentive) तथा अभिप्ररण (Motivation) में अंतर किया है। प्रेरणा को बाह्य तत्व माना गया है जबकि एक व्यक्ति को प्रेरित करने के लिए जो व्यक्ति को देता है उसे अभिप्ररण की आन्तरिक तत्त्व

वाई (Y) सिद्धांत को मोटे तौर पर परम्परागत तथा आधुनिक विचारधाराएं कहा जा सकता है। एक सिद्धांत का दावा कि निवारण के लिए भी मकसदमय ने वाई सिद्धांत का प्रतिपादन किया।

(क) एक्स-सिद्धांत (X Theory)

एक्स सिद्धांत एक परम्परागत सिद्धांत है जो यह मानकर चलता है कि शक्ति प्राप्त कराना करना न चाहते हैं उनसे कार्य के हेतु उन्हें डराना घमसाना लताड़ना या अन्य किसी भी प्रकार से भय प्रदान करना आवश्यक है। प्रारम्भिक काल में उद्योगपतियों का प्रमुख विचार था कि श्रमिका स पूरा काम लेने के लिए उन्हें भय या दण्ड द्वारा आतंकित किया जाना चाहिए। उसका मानना था कि भय बिन होय न प्रीति। कठोर नियमन बनाना नियमों को कठोरता से अनुपालन करवाना और नियमों के उल्लंघनकर्त्ता का नौकरी से निकाल देना या अन्य प्रकार से शारीरिक एवं मानसिक रूप में दण्डित करना आवश्यक ममका जाता था। भय प्रताड़ना दण्ड देना कमचारियों में अधिक रम्ये समय तक काम लेना कठोरता का व्यवहार करना आदि विचारों में धीरे धीरे परिवर्तन होने लगे क्योंकि अधिक अधिक संगठित होने के लिए और उनके शोषण को रोकने के लिए आवाज उठने लगी। अब भय और दण्ड की प्रेरणा विरोधी माना जान लगा और पुरस्कार की विचारधारा (Reward Theory) सामने आई। टेलर (Taylor) ने यह मत व्यक्त किया कि अधिक कार्य के लिए अधिक पुरस्कार देना आवश्यक है। उचित पारिश्रमिक श्रमिका के लिए अभिप्रेरणा का काम करेगा और वे अधिक कुशलतापूर्वक कार्य करेंगे। यह प्रस्ताव प्रस्तुत हुआ कि श्रमिकों से काम लेने के दो ढंग हो सकते हैं—प्रोत्साहन अथवा दण्ड (Carrot or Stick) और उनमें जो ढंग उपयुक्त हो वही अपनाया जाना चाहिए। श्रमिकों को विश्वास में लेकर ही उनसे अधिक काम लिया जा सकता है। कृत-यनिष्ठ और कुशल कमचारियों को सामान्य मजदूरी या वेतन के अतिरिक्त पुरस्कार भी देकर अधिक कार्य के लिए प्रेरित किया जा सकता है जब कि कामचोर और कृत-य न प्रति उदासीन शक्तियां को वेतन कटौती दण्ड आदि के प्रावधान द्वारा ठीक और अधिक काम के लिए प्रेरित किया जा सकता है।

मैकग्रेगर ने उपरोक्त सभी विचारों—भय एवं दण्ड विचारधारा पुरस्कार विचारधारा प्रोत्साहन अथवा दण्ड विचारधारा—के सम्मिश्रण का एक्स सिद्धांत (X Theory) की संज्ञा दी। मैकग्रेगर ने बताया कि एक्स सिद्धांत आमक धारणाओं पर आधारित है यथा—श्रमिक सामान्यतः सुस्त होते हैं श्रमिक कामचोर होते हैं अविकश कमचारी उत्तरदायित्व टाल देना पसंद करते हैं मत उन्हें ठीक ढंग से काम पर लगाने के लिए भय और नियंत्रण की विधियां आवश्यक हैं।

स प्रकार की मिथ्या धारणाओं के कारण ही मैकग्रगर तथा अन्य आधुनिक विद्वानों ने एक सिद्धांत को अनुचित तथा असफल माना है।

एक सिद्धान्त तीन मापदंडों का उल्लंघन करता है उनमें मुख्य ये हैं—

- 1 एक सामान्य व्यक्ति स्वेच्छा से कार्य करने को उत्सुक नहीं होता है।
- 2 एक सामान्य व्यक्ति में कार्य के प्रति प्रायः अहंता की भावना होती है।
- 3 अधिकांश व्यक्ति महत्वाकांक्षी नहीं होते अतः उनमें बुद्धि बर दिलाव की भावना नहीं होती।

4 अधिकांश व्यक्ति में उत्तरदायित्वबोधन-समय बहुत कम होती है और वे यह चालते हैं कि उस समय समय पर अधिकांशों का निर्देशन प्राप्त होता रहे ताकि वे निर्देशानुसार काम करते रहें या नकीर के फकीर बन रहे।

5 अधिकांश व्यक्ति में प्रवचकीय समस्याओं को सुनभान की रचना में क्षमता नहीं होती।

6 सामान्य व्यक्ति में कार्य करने के लिए उन पर प्रभाव डालना या उन्हें प्रेरित करना आवश्यक है। डगाना उतावला समझना प्राणि जगत् को काम में लाना चाहिए क्योंकि तभी व्यक्ति कार्य करने को उत्प्रेरित होवे।

7 अधिकांश व्यक्ति वित्तीय प्रोत्साहन के आधार पर ही कार्य करते हैं। अतः यदि उन्हें अधिक पारिवर्तिक दिया जाए तो वे अधिक समय तक और अधिक कार्य करने को तैयार होंगे।

8 प्रवचकों के लिए सामान्यतः शक्ति की कोई आवश्यकता नहीं होती बल्कि वे एक महीनी पुत्रा होंगे जिस अपनी बुद्धि का परिचय देने का सुअवसर प्राप्त ही नहीं होता।

9 अधिकांश व्यक्ति परम्परागत ढंग से कार्य सम्पन्न करना उचित समझते हैं।

अधिकांश परम्परावादी सिद्धान्त उपराष्ट्र मापदंडों पर आधारित है और मनुष्य का निरंकुशतावादी सिद्धान्त भी इस मापदंडों में विश्वास करता है। नगमन पद्धति सन् 18वां सदी के मध्य से 18वां सदी के मध्य तक प्रवचकों का विश्वास दवावकारी और दमनकारी नीतियों में ही रहा पर क्रांति के बाद सिद्धान्त प्रतिपादित करने के उपरांत मनुष्य के अपने सिद्धान्त के प्रति भावना पैदा हुई मनुष्य के मन में बढ़ती हुई परिस्थितियों के परिणाम में यह अनुभव किया कि मानवीय व्यवहार की दृष्टि से एक सिद्धांत सही नहीं है। मनुष्य सामाजिक प्राणी है स्वतंत्र समाज में रहता है उसकी आवश्यकताओं शिक्षा तथा रक्त-सहन के स्तर में परिस्थितियों के अनुसार सुधार होता रहता है यह प्रवचकों से अच्छा व्यवहार की आशा करता है। यह मानव-स्वभाव है कि वह दण्ड और न्याय के आधार पर विवेक विवेक कर बैठता है। मनुष्य के यह अनुभव किया कि प्रवचकीय क्रियाओं

के सफल संचालन के लिए व्यक्ति की प्रकृति तथा उसके प्रत्येक विचारों को समझना जरूरी है। अपनी इस परिवर्तित विचारधारा का आधार पर मकगग्र ने वार्ड सिद्धान्त (Y Theory) को जन्म दिया।

(ख) वार्ड-सिद्धांत (Y Theory)

एक सिद्धान्त के लोप को दूर करने के लिए मकगग्र ने ज़िम वॉर्न सिद्धांत का प्रतिपादन किया वह मानवीय भू-यो तथा प्रजातान्त्रिक व्यवस्था पर आधारित है। इस सिद्धांत का मायना है कि व्यक्ति स्वयं से काम करना चाहता है और उत्तम भाषावादी तथा रचनात्मक प्रकृति होती है।

वार्ड सिद्धांत की प्राथमिक मायनाएं निम्नलिखित हैं—

1. व्यक्ति स्वतन्त्र वातावरण चाहता है और प्रबंधक से मदद-यवहार की अपेक्षा करता है।

2. व्यक्ति स्वयं से काम करना चाहता है अतः उसकाय करने का अवसर दिया जाना चाहिए।

3. काम करना उतना ही स्वाभाविक है जितना कि खेलना और विंगम करना।

4. एक प्रीसत कमचारी दायि व को निभाना सीख लेता है।

5. बाह्य नियंत्रण भय प्रतापित—कठोर अनुशासन ऐसी विधियाँ हैं जो व्यक्ति को काम के लिए प्रेरित नहीं करती वरन् व्यक्ति स्वयं निर्देशित और नियंत्रित होता है तथा जिस काम के लिए उसे नियुक्त किया जाता है उसको पूरा करता वह अपना उत्तरदायित्व समझन लगता है। यह आवश्यक है कि प्रबंधक कमचारियों को काम करने का उचित वातावरण प्रदान करे तथा काम करने के उचित साधन मुलभ कराए।

6. व्यक्ति में उत्तरदायित्व से बचने की पद्धति स्वाभाविक नहीं वरन् मकगग्र मूल कारण महत्वाकांक्षा का अभाव होना और सुरक्षा को अत्यधिक बल दिया जाना है।

7. व्यक्ति काय निष्पादन केवल वित्तीय प्रलोभनों के कारण ही नहीं करता है बल्कि यह वित्तीय प्रलोभन भी उसे काम करने के लिए अभिप्रेरित करते हैं। कार्य सम्बन्धी अभिप्रेरणा सामाजिक स्वाभिमान तथा आत्म सम्मान स्तरों पर भी ठीक उसी प्रकार प्राप्त होती है जिस तरह कि शारीरिक तथा सुरक्षात्मक आवश्यकता स्तरों पर। इसी प्रकार काय निष्पादन के लिए अभिप्रेरणा केवल पुरस्कार से ही नहीं मिलती बल्कि यह भी आवश्यक है कि उसकी उपाय वधा की प्रशंसा की जाए। काय को मायना देना भी अपने आप में एक पुरस्कार है।

8. शगुन सम्बन्धी समस्याओं का समाधान करने की विवेक शक्ति सामान्यतः सभी लोगों में पाई जाती है कुछ में कम और कुछ में अधिक। वास्तव

तथा सृजनात्मकता का गुण 'यूनिक्स' सभी में पाया जाता है। प्रबंध को चाहिए कि वह कमर्चाई या सेवामन्त्रों के समय उन गुणों का लाभ उठाए।

9 वतमान औद्योगिक युग में मानव योग्यता और क्षमता का पूरा उपयोग नहीं किया जा रहा है।

10 डॉ. मिद्वान लोकतांत्रिक मूल्यों पर आधारित है और कमचारियों को सन्तुष्टि पर इतना देना है। इस सिद्धान्त का मूलभूत उद्देश्य राक्षस तथा सामूहिक रूप में उन शास्त्रों का सृजन करना है जिनके माध्यम से संगठन अपने उद्देश्यों का प्राप्ति कर सकें। मकदमर ने लिखा है कि एक प्रभावशाली संगठन वह है जहाँ नियम तथा नियंत्रण के स्थान पर निष्ठा और मन्त्राग स्थापित हो गया है और व्यक्ति निम्नलिखित भावों से युक्त सम्मिलित किए जाने हैं। डॉ. मिद्वान ने भागिता विचारधारा (Participative Theory) के महत्त्व पर बल दिया है जिसमें कमचारियों में अधिक बांध देने के लिए अभिप्रेरित करने हेतु संस्था के प्रत्येक स्तर पर भागीदारी दी जानी चाहिए।

मकदमर द्वारा प्रतिपादित उपरोक्त धारणा सिद्धान्त (एक्स तथा डॉ. मिद्वानों) का अर्थ है कि इन विभिन्न नामों से पुकारा है। निम्नलिखित सिद्धान्तों का साथ संगठन तथा डॉ. मिद्वान की सामूहिक अभिप्रेरणा की सुझावों को लेकर डॉ. मिद्वान को उद्देश्यों द्वारा प्रबंध कहा है और अभिप्रेरित न समझने एवं स्वनिर्णयित प्रबंध (Management by Integration and Self control) पुकारा है।

4 अभिप्रेरणा के अन्य सिद्धान्त (Other Theories of Motivation)

अभिप्रेरणा के अन्य सिद्धान्तों में एकलैतिक सिद्धान्त बहुलवादी सिद्धान्त सम्भागिता सिद्धान्त कमचारा की दृष्टि पर्यवर्तमान सिद्धान्त पथ लक्ष्य सिद्धान्त भय एवं दण्ड सिद्धान्त पुरस्कार सिद्धान्त श्रद्धा तथा चिन्तक सिद्धान्त और प्रतिक्रियात्मक संगठनात्मक आवश्यकता सिद्धान्त का उल्लेख करेंगे।

(1) अभिप्रेरणा का एकलैतिक या द्रव्यात्मक सिद्धान्त (Monistic Theory of Motivation)—इस सिद्धान्त की आधारभूत मान्यता है कि यदि कबो अधिकारिक धन प्राप्ति हेतु ही कार्य करना है अर्थात् मनुष्य की मानवीय व्यवहार का आधार है। इस प्रकार के सिद्धान्त अधिक मनुष्य (Economic Man) का विचारधारा पर आधारित है जिसका अर्थ है कि व्यक्ति कबो या अधिक पुरस्कार की आकांक्षा से ही कार्य करता है और मोक्ष पुरस्कार की मात्रा जितनी अधिक होगी उतनी प्रयत्न भी उतनी अधिक होगी। दूसरे शब्दों में कमचारा का सिद्धांत माने वाले पारिवर्तिक की मात्रा जितनी अधिक होगी वह उतना ही अधिक कार्य करने को उत्तर होगा।

अभिप्र रणा के एकात्मक सिद्धांत से निम्नलिखित बातें स्पष्ट होती हैं प्रथम यह विचारधारा अभिप्र रणा के निम्नलिखित सिद्धांतों को स्पष्ट करता है—

1. यकिनगत अभिप्र रणा समूह अभिप्र रक की तुलना में अधिक प्रभावशाली होती है क्योंकि प्रत्येक व्यक्ति स्वयं के द्वारा सम्पादित कार्य के अनुसार पारिश्रमिक दिए जाने से अधिक अभिप्र रित होता है। व्यक्ति इस अनुभूति से प्रभावित रहता है कि जितना अधिक वह कार्य करेगा उस अनन्त ही अधिक पारिश्रमिक मिलेगा अथवा किसी प्रत्ति को नहीं। दूसरी ओर समूह प्र रणा में व्यक्ति के प्रयत्नों के पुरस्कार में सम्पूर्ण समूह की हिस्सेदारी होती है फलस्वरूप यकिनगत अभिप्र रणा मंदी या फीकी पड़ जाती है। यदि किसी समूह के कुछ व्यक्ति तो निष्ठापूर्वक काम करते हैं और शेष व्यक्ति कम काम करते हैं या मुनसखे उठाने हैं या पुरस्कार की राशि का सम्पूर्ण समूह में विभक्त करना वायवपूर्ण नहीं होना और इस बात की प्रत्येक संभावना है कि कमचारियों में तनाव तथा विरोध उत्पन्न होगा। ऐसी स्थिति में अभिप्र रणा का मूल उद्देश्य ही समाप्त हो जाएगा।

2. यदि प्रयत्नों का पुरस्कार शीघ्र मुगलान किया जाता है तो अभिप्र रणा प्रणाली अधिक प्रभावी होती है। यदि कमचारों का वेतन या पुरस्कार समय पर नहीं मिलना और मुगलान में अनावश्यक विलम्ब होता है तो कमचारों का उत्साह मंद हो जाता है।

3. प्रतिरिक्त उत्पादन का जितना अधिक पुरस्कार दिया जाएगा कमचारी उतना ही अधिक कार्य करने के लिए अभिप्र रित होगा। मायता को ध्यान में रखते हुए ही विद्वान प्रबंध विद्वान एफ. डब्ल्यू. टेनर ने विभेदात्मक मजदूरी पद्धति (Differential Piece Rate System) नाम से किए जाने का सुझाव दिया था।

अभिप्र रणा का एकात्मक या द्वन्वात्मक सिद्धांत परम्परागत और विभाजित है। मनुष्य को केवल एक आर्थिक मनुष्य मानकर चलना अनुचित है। मनुष्य केवल मुद्रा प्राप्त करने के लिए ही कार्य नहीं करता। वह शारीरिक सुरक्षामक सामाजिक स्वामिमान आदि आवश्यकताओं की पूर्ति से भी काफी अभिप्र रित होता है। जोर कल्याणकारी तथा शोषकारी अभिप्र रणाएं भी अपना महत्त्व रखती हैं तथापि ये आलोचनाएं एकात्मक सिद्धांत की इस मायता को नकार नहीं सकती कि मोट्रिक अभिप्र रणा मनुष्य को अधिक कार्य करने के लिए निश्चिन्त रूप से अभिप्र रित करती हैं। जब तक मुद्रा हमारी आवश्यकताओं की पूर्ति का माध्यम है तब तक व्यक्ति अधिक मुद्रा पाने के लिए प्रयत्न करता रहेगा।

(2) अभिप्र रणा का बहुनवादी या अनेकवादी सिद्धांत (Pluralistic Theory of Motivation)—यह आधुनिक सिद्धान्त इस मायता पर आधारित है कि व्यक्ति केवल एक उद्देश्य या एक ही आवश्यकता की पूर्ति के लिए नहीं बल्कि अनेक आवश्यकताओं की पूर्ति के लिए कार्य करता है। ये आवश्यकताएं विभिन्न

समयों पर विभिन्न तनाव उत्पन्न करके शक्ति को "स" प्रकार व्यवहार करने के लिए प्रेरित करती हैं जो उसकी दृष्टि में तनाव कम करने वाला तथा उसकी आवश्यकताओं को संतुष्ट करने वाला है। आवश्यकताओं और उनकी संतुष्टि का क्रम निम्न प्रकार होता है। मनोवैज्ञानिकों तथा समाजशास्त्रियों द्वारा दस आवश्यकताओं का अनेक प्रणालियाँ बसायी गई हैं। यथा—(1) भूतभूत शारीरिक या जीवन निवास सम्बन्धी आवश्यकताएँ (2) सामाजिक आवश्यकताएँ (3) सम्मान तथा स्वाभिमान सम्बन्धी आवश्यकताएँ (4) सुरक्षा एवं निश्चितता सम्बन्धी आवश्यकताएँ (5) अपने विकास सम्बन्धी आवश्यकताएँ। अनेकवादी सिद्धान्त के अनुसार यक्ति भौतिक और अमौलिक दोनों प्रकार की अभिप्ररणाओं से प्रेरित होता है।

अभिप्ररणा का अनेकवादी सिद्धान्त एकात्मक या द्वयात्मक सिद्धान्त का पूरक सिद्धान्त है और यक्ति की आवश्यकताओं की पूर्ति में भौतिक एवं अमौलिक दोनों प्रकार की अभिप्ररणाओं का महत्व स्थापित करता है। एकात्मक और अनेकवादी दोनों ही सिद्धान्त यक्ति की अधिकाधिक कार्य करने के लिए अभिप्ररित करते हैं। अनेकवादी सिद्धान्त के प्रबल समर्थक एच. मकगोथरिज का आवश्यकताओं की क्रमबद्धता का सिद्धान्त (Need of Hierarchy Theory) प्रबल विज्ञान के क्षेत्र में काफी विख्यात है। इस सिद्धान्त का बखान हम पूरे पृष्ठ पर कर चुके हैं।

(3) सहभागिता सिद्धान्त (Participative Theory)—जसा कि नाम से ही स्पष्ट है इस सिद्धान्त की मान्यता है कि कमचारी का संस्था या उपक्रम के प्रबल में सहभागिता प्रदान करनी चाहिए क्योंकि कमचारी का उद्देश्य केवल मुनाफ़ा कमाना ही नहीं होता बल्कि वह संस्था में अपना स्वतन्त्रता की भावना का अनुभव भी करना चाहता है। यदि संस्था में काम करने वाले कमचारियों को संस्था के प्रबल में सहभागिता दी गई अर्थात् संस्था के कार्य निवारण नीति निर्धारण आदि में शामिल किया गया तो वे इससे अधिकाधिक प्रेरित होंगे। रेनिस निकट ने निम्नलिखित हैं समूह के सभी यक्तियों (प्रबल सहित) के एक सम्बन्ध का विकास करना चाहिए ताकि वे आवश्यकताओं भावनाओं आकांक्षाओं मूल्यों तथा रक्षणों को सामान्य हित में देख सकें। इस प्रकार के सम्बन्ध अभिप्ररणा के लिए आवश्यक हैं और उनका विकास सहभागिता प्रदान करने से ही सम्भव हो सकता है।

(4) कमचारी केन्द्रित पर्यवेक्षण सिद्धान्त या प्रतिरूप विचारधारा (Employee Centred Supervision Theory or Pattern Concept)—इस सिद्धान्त का प्रतिपादन रेनिस निकट ने किया है। इस सिद्धान्त के अनुसार कमचारी का प्राप्त होने वाला पर्यवेक्षण उसकी उत्पादकता को संतुष्टि अभिप्ररणा आदि को प्रभावित करता है। यदि कमचारी का पर्यवेक्षण अच्छा नहीं मिले तो वह उत्पादक नहीं हो पाता तो वह प्रबल द्वारा चाही गई उत्पादकता नहीं दे पाता है।

असमर्थ रहता है किंतु यदि कर्मचारी को यह ठा पयवसग प्राप्त होता है और वह म तृप्त होता है तो उसकी उत्पा कता अभिप्ररित होती है । -मचारा की इच्छा होती है कि उसकी समस्याओं का समुचित समाधान हो उसे उपादन का एक मन्त्वपूर्ण साधन माना जाए तथा उसे सामान्य सुरा मिन । यदि कर्मचारी अनुभव करता है कि मस्था की सम्पूर्ण व्यवस्था में वह एक मशीनी पुर्जा है तो उसका म भिन् आघात पन्धता है जिसका उसकी उत्पादकता तथा मत्तुष्टि पर ातिवून प्रभाव पन्धता है । वास्तव में समू अभिप्ररण पर पयवसग पद्धति का अधिन प्रभाव होता है । मिसम टिकट का सुभाष है कि नियन्ताओं और पयवसका को क्य कन्ति (Job Oriented) न ढाकर कर्मचारी कन्ति (Employee Oriented) होना चाहिए । कर्मचारियों के प्रति प्रबंधन का पयहार मानवीय तथा त्रितीय होना चाहिए । कर्मचारियों को न या क निर्धारण नीति निर्धारण आदि में म्मिया मया जाना चाहिए । उहे क्य सम्ब व निणयन में त्रि माध्य अधिकतम स्वतन्त्रता दी जानी चाहिए ।

(5 पय-सध्य सिद्धांत (Path goal Theory)—इस सिद्धांत के प्रणिता क गोर । पौलम माहोरी एवं जोस (George Poulous Mahorey & Jones) हैं । सका सम्ब व उपादकता से है । इस सिद्धांत के अनुसार पति उस सम अधि परिम क णि अभिप्ररित होते हैं जब उनके सामने लक्ष्य पूर्णत रूप णा मार कठिा हा । यदि कर्मचारी उच्च उपादकता का अपने नध्य पूति का पय मान तत हैं तो फिर व - च उपादक बनने की प्रवृत्ति की ओर अग्रसर हात है । दूसरी ओर यदि व निम्न उत्पादनता का अपने नध्यों की पति का पय मान तत है तो वे निम्न उपादक बनने की प्रवृत्ति की ओर अग्रसर होते हैं । सागंशत पय नध्य सिद्धांत में कर्मचारियों को अभिप्ररित करने के लिए उपादकता पर अधिक वन मया गया है । यह मा यता है कि कर्मचारी की आवश्यकताएँ वन्त उचा हैं उसके नध्य बहुत प्रबन् हैं तथा वह इच्छित माय अपनाने में वातावरण त मुक्त है ।

(6 भय एवं दण्ड का सिद्धांत (Fear and Punishment Theory)—यह सिद्धांत मभय णा का सन्त पुराणा सिद्धांत है जिसके अनुसार कर्मचारियों और यमिका को भय दिमा कर या दण्ड देकर काय करने के लिए अभिप्ररित किया जा सकता है । यदि नौकरा स निन् देने पन्धवन्ति कर देन घानि का भये दिमाया जाए ता कर्मचारी घबरा जाएगा और तत्परता से काय करेगा प्ररित हाता । भय एवं दण्ड सिद्धांत के समथक प्राय यही मूनय व दाहराते रहत हैं या तो काय करेगा या चन जायो या न उत्तर दा और न प्रश्न करो करो या मरो । इसीलिए इस सिद्धांत को करो या मरो सिद्धांत (Do or Die Theory) भी कहा जाता है ।

हे कि

अनेक प्र.

एक निश्चित यूननतम सामा की पूर्ति न हान पर उसे दण्डित किया जाता है। दूसरे शब्दों में उही कमचारिया का पुरस्कार दिया जाता चाहिए जिनका काम निष्पादन एवं निश्चित यूननतम स्तर से ऊपर है और जिनका काम निष्पादन कम निश्चित यूननतम स्तर से नीचे है व दण्ड के पात्र हैं। इस प्रकार यह सिद्धांत पुरस्कार का अंतर्भूत बना होता है।

कर्ट एवं स्टिक सिद्धांत भी एक परम्परागत सिद्धांत ही है जो तब तक उपयुक्त रहता है जब तक कि व्यक्ति की आसारीक एवं सुरक्षा सम्बन्धी आवश्यकताओं की पूर्ति नहीं हो जाती। किंतु जब इन प्राथमिक आवश्यकताओं की पूर्ति हो जाती है तो व्यक्ति उनकी आवश्यकताओं (सामाजिक एवं सम्मान मांगता आदि) की चाह करता है और इस स्थिति में अभिप्ररण का यह सिद्धांत अपना महत्व खो बैठता है। मेकप्रगर के शब्दों में कर्ट तथा स्टिक का सिद्धांत एक बार व्यक्ति के पर्याप्त जीवन निर्वाह स्तर तक पहुँच जाने के बाद काम नहीं करता है क्योंकि तब तक व्यक्ति मुख्यतः उच्चतम आवश्यकताओं से अभिप्ररित होता है।

(9) व्यक्तिगत एवं संगठनात्मक आवश्यकता सिद्धांत (Individual and Organisation Need Theory of Motivation)—इस सिद्धांत के प्रतिपादन और विकास का श्रेय जिन मागिरिन का जाता है। इस सिद्धांत की मांगता है कि व्यक्तिगत और संगठनात्मक आवश्यकताएँ अनपेक्षित होती हैं और स्वभावतः एक व्यक्ति अपनी व्यक्तिगत आवश्यकताओं की संतुष्टि को प्राथमिकता प्रदान करता है। अतः व्यक्तियों की काम के लिए अभिप्ररित करने हेतु संगठनात्मक आवश्यकताओं की तुलना में उनकी व्यक्तिगत आवश्यकताओं की संतुष्टि को प्राथमिकता मिलनी चाहिए। दूसरे शब्दों में नियोजित या प्रबंधक यदि समस्या के कमचारियों की व्यक्तिगत आवश्यकताओं को पहलु से संतुष्ट नहीं करेंगे तो वे कमचारी न तो समस्या के उद्देश्य की पूर्ति में अपना भरमब योग देंगे और न ही कुशलता से काम करने के लिए अभिप्ररित होंगे।

आधुनिक प्रबंध विद्वानों के मतानुसार व्यक्तिगत आवश्यकताओं की संतुष्टि के स्थान पर संगठनात्मक आवश्यकताओं की संतुष्टि को प्राथमिकता दी जानी चाहिए क्योंकि आवश्यकताओं में व्यक्तिगत आवश्यकताएँ भी स्वतः निहित हैं। व्यक्ति आखिर मनुष्य का ही एक अंग होता है।

(10) आशा एवं उपलब्धि सिद्धांत (Expectation & Achievement Theory of Motivation)—यह सिद्धांत बनता है कि प्रत्येक व्यक्ति में अपनी कुछ आशाएँ होती हैं जिनकी उपलब्धि का प्रयास वह करता है। यदि किसी व्यक्ति में आशाएँ नहीं हैं तो उनका सृजन करना चाहिए। यदि उपलब्धि आशा से कम होती है तो व्यक्ति को अभिप्ररण मिलता है। दूसरे शब्दों में आशा और महत्वाकांक्षा का अधिक अन्तर ठीक नहीं है क्योंकि आशा और उपलब्धि में

यदि अधिकतर तर हूँ तो व्यक्ति में निराशा उत्पन्न होती है। इसी प्रकार प्रशंसा के अभाव या आलोचना के अभाव होने पर भी व्यक्ति में उत्पन्न नहीं होता। सारांशतः प्रशंसा और उपप्रेरण में समुचित संतुलन होना चाहिए और अभिप्रेरण समुचित रूप में उत्पन्न होती रहे।

अभिप्रेरण के प्रत्येक सिद्धांत का किसी न किसी दृष्टिकोण से अपना महत्व होता है। किसी न किसी अवसर पर व्यक्ति की परिस्थितियों में कोई न कोई दृष्टिकोण अपनी उपयुक्तता प्रकटित करता है। एक अच्छे प्रबंध की अभिप्रेरण के सभी सिद्धांतों का ध्यान में रखना चाहिए और आवश्यकतानुसार उनका प्रयोग करना चाहिए। सभी सिद्धांतों के अच्छे तत्वों को धनत्व हुए व्यवहार में जो प्रयोजन उनका समुचित प्रयोग करता है वह अपने उद्देश्य में सफल हो जाता है। परम्परागत विद्यालयों को ठहराया नहीं जा सकता और व्यवहार में हम देखते हैं कि प्रत्येक और एक उस क्षति प्राचीन सिद्धांत का भी प्रयोग अनन्य अवसरों पर औद्योगिक या प्रशासनिक संगठनों में किया जाता है। पुरातन और नूतन दोनों का साथ लेकर उनका अच्छे मेलोबल ही एक उपयुक्त मार्ग है।

अभिप्रेरण के सहायक अथवा विधियाँ

(Tools or Techniques of Motivation)

कर्मचारियों को अभिप्रेरित करने के विभिन्न साधन अथवा विधियाँ में से निम्नलिखित विषय महत्वपूर्ण हैं क्योंकि ये अभिप्रेरण साधन सभी वर्गों की स्त्रियों में किसी रूप के कार्य में लिए प्रेरित करते हैं—

(1) वेतन द्वारा अभिप्रेरण (Motivation by Pay)—आज के भौतिकवादी युग में हमारी अधिकांश आवश्यकताओं का पूर्ति मुश्किल पड़ा जाती है अतः स्वाभाविक है कि अधिक वेतन या मजदूरी सभी कर्मचारियों का किसी न किसी कार्य के लिए प्रेरित करती है। संगठनों में विभिन्न पदों का वर्गीकरण व्यवस्थापकों के माध्यम से होता है अर्थात् जिस व्यक्ति को जितना अधिक वेतन मिलता है उसका पद भी उतना ही उच्च होता है। आज की औद्योगिक आर्थिकता का मुख्य कारण अधिक वेतन की मांग है। यह सब बातें का संकेत है कि अधिक कार्य के लिए प्रेरित होना है। फिर भी यह स्वीकार करना होगा कि प्रत्येक समय मौलिक प्रेरणाएँ व्यक्ति का कार्य के लिए प्रेरित नहीं कर सकती—विशेष और पर जब उसकी आधारभूत आवश्यकताओं की पूर्ति हो गई हो। अतः बार-बार देखना या आशा है कि व्यक्ति-व्यक्ति या अधिक मजदूरी पाने के उपरांत भी हमें प्रेरित करत हूँ क्योंकि तब वे अधिक आवश्यकताओं की पूर्ति करना चाहते हैं अर्थात्—आत्मसम्मान की आवश्यकता अनुमानों की आवश्यकता आदि। बहुत कम लोगों का यह विचार लागू हो जाता है कि जब व्यक्ति को एक आवश्यकता पूरी हो जाती है तो दूसरी आवश्यकता उसे प्रेरित करने के लिए प्रेरित करती है। इस मासिकता एवं दूसरी

■ तुलित विचार प्रगट करते हुए लिखा है कि— हम यह दावे के साथ कह नहीं सकते कि प्रबंधकों को अधिक वेतन काय के लिए प्रेरित नहीं करता और श्रमिकों को सदैव अधिक मजदूरी काय के लिए प्रेरित करता है क्योंकि यह अनुमान लगाना कठिन है कि धन किस समय किस स्तर के व्यक्तियों को किस परिस्थितियों में काय के लिए प्रेरित करता है। धन का प्रत्येक तत्त्व समय परिस्थिति व्यक्ति की आर्थिक स्थिति आर्थिक स्तर मानसिक स्थिति बर्बाद के स्तर आश्रित व्यक्तियों की सहयोगिता से प्रभावित होता है। आधुनिक प्रबंध प्रणाली में भूमि अधिक प्रेरण पर अधिक बन गया जाता है किंतु भूमि सदैव ही व्यक्ति को काय के लिए प्रेरित नहीं करती। किसी भी प्रणाली से तभी अधिक प्रेरणा मिल सकती है जब श्रमिकों को सच्चाई का पूर्ण विश्वास हो जाए कि अवधि में वे जाने वाली भूमि में बढ़ती नहीं की जाएगी उस काय अधिक उत्पत्ति में नहीं करना पड़ेगा तथा काय सम्पूर्ण हो जाने पर उनकी सेवा निवृत्ति नहीं की जाएगी।

2 काय सुरक्षा द्वारा अभिप्रेरण (Motivation by Job security)—कर्मचारी काय सुरक्षा द्वारा अभिप्रेरित होते हैं। सभी कर्मचारी चाहते हैं कि उन्हें न केवल एक निश्चित समय पर निश्चित वेतन मिलता रहे बल्कि उनकी नौकरी भी स्थिर और सुरक्षित रहे। व्यवहार में यह देखा गया है कि प्रबंधक वर्ग की तुलना में श्रमिक वर्ग काय सुरक्षा को अधिक महत्व देते हैं क्योंकि श्रमिक वर्ग प्रायः अशिक्षित और अकुशल और गरीब होते हैं। उच्च प्रबंधक वर्ग के लोग आर्थिक दृष्टि से सम्पन्न होते हैं प्रायः काय सुरक्षा को अधिक महत्व नहीं देते तथा एक समस्या को छोड़कर दूसरी समस्या की ओर उच्च पद की प्राप्ति के लिए प्रयत्नशील रहते हैं। दूसरी ओर सामान्य कर्मचारी अपनी समस्या में काय सुरक्षा के लिए आश्रित रहते हैं। भारत जैसी विकासशील अथवा विकास में जहाँ अल्प वराजगारी और बेरोजगारी निरंतर बढ़ती जा रही है तथा प्रकार के कर्मचारियों और श्रमिकों के लिए काय सुरक्षा एक महत्वपूर्ण प्रश्न है। अतः सर्वोच्च प्रबंधकों को इस दिशा में सचेत रहना चाहिए। नौकरी की गारंटी देकर नियमित रूप से काय प्रदान करके बेरोजगार कर्मचारियों का अर्थ प्रकाश का काम करके बाजार में मंदी आने पर भी रोजगार की सुरक्षा देकर स्वचालित मशीनों के उपयोग और अभिनवीकरण के उपरान्त भी रोजगार प्रदान कर श्रमिकों को काय सुरक्षा दी जा सकती है काय सुरक्षा से अभिप्रेरित श्रमिक संगठन के प्रति निष्ठापूर्ण रहते हैं।

3 कुशल नेतृत्व द्वारा अभिप्रेरण (Motivation by Efficient Leadership)—कुशल नेतृत्व अधीनस्थों के लिए अच्छी अभिप्रेरण का काम करती है। इससे कर्मचारियों को विश्वास और प्रेम मिलता है। प्रबंधकों का दायित्व है कि वे अपने अधीनस्थों की कठिनाइयों को ध्यान से सुनें और उन्हें दूर करने के अविनाश प्रयत्न करें। इससे अधीनस्थ अभिप्रेरित होते हैं वे उच्च निष्ठा तथा परिश्रम से काय करते हैं।

4 लक्ष्यों द्वारा अभिप्ररण (Motivation by Goals)—प्रबधका स अभेनित है कि व अधीनस्थो को सस्या के नट्या और उत्पस्या क बारे म समुचित जानकारी प्रदान करें और यह स्पष्ट कर दें कि सस्या के नट्यो की पूर्ति म उनके स्वय के सस्या की पूर्ति निहित है अर्थात् सस्या और कमचारी के नट्य एक है—उनम चीनी नयन का साथ है। ऐसा होने पर अधीनस्थ लक्ष्यो की प्राप्ति क लिए प्ररित हो उठेंगे क्योंकि उनम यह भाषा जगी रहगी कि संगठन के लक्ष्यो की पूर्ति पर वे िसी न किगी रूप म पुरस्ठन हागे।

5 चुनौती द्वारा अभिप्ररण (Motivation by Challenge)—जो वक्ति बुगन होन हुए भी काय क प्रति उपेसा भाव रखत हैं उन्हें जोग िताकर काम क लिए अभिप्ररित किया जाता है। जोस दिनान पर व चुनौती को स्वीकार करके अपनी पूरा समता से काय के लिए प्ररित हो उठने हैं। चुनौती अभिप्ररण की यह विधि है जा कमचारी को मातरिक योग्यता को बाहर ने प्राती है। चुनौती को स्वीकार करन और तदनुसार पूरा समता से काय करन म कमचारी गव का अनुभव करन हैं। चुनौती द्वारा अभिप्ररण देत समय प्रबधका यह ध्यान म रखना चाहिए कि जो भी पुरस्कार प्रादि घोषित किया जाए उसे काय एवं निष्पादित हाते ही प्रविनम्ब दे दिया जाए।

6 प्रशंसा एवं मान्यता द्वारा अभिप्ररण (Motivation by Praise and Recognition)—अभिप्ररण की ंस विधि स कमचारी की आत्मतुष्टि होता है और उसका मनोवन वन्ता है। प्रत्येक कमचारी की यह स्वाभाविक इडा हाती है कि उसक काय की प्रशंसा की जाए। प्रबधका अपने अधी स्थ कमचारी का प्रशंसा करके उसका उत्साह बढा सकता है और उसस अधिक काय स सकता है। जब कमचारी अच्छा काय करत हा तो पयवक्षक को मौन बन रहना या हर समय गलतियो क लिए दोषी ठराना उचित नही है। हाना यह चाहिए कि पयवक्षक उसकी प्रशंसा करते हुए उस गलती मुधार क निग सुभाव दे। यदि कमचारी के प्रछ काय की प्रशंसा समूह - समस की जाती है ता ंस कमचारी का प्रा म विश्वास और आत्म सम्मान बढता है और वह स्वत ही काय क लिए प्ररित हाता है। काय के सफन निष्पादन पर पयवक्षक कमचारा या थमिक की प्रनेक रूपा म प्रशंसा कर सकता है यथा—(क) धनवान् बहुत अच्छे शाबाश प्रादि शब्द कहकर (ख) पीठ थपन्याकर (ग) अधिक रचिकर काय लेकर प्रशंसा पत्र देकर (घ) वनन वृद्धि की सिफारिश करके (ङ) पदात्रनि दकर (च) अतिरिक्त गभ या पुरस्कार या नोनस आदि दकर (छ) निशिष्ट कायकत्ताप्रा की सूची (Honour s Board) म नाम दकर प्रादि।

7 दण द्वारा अभिप्ररण (Motivation by Punishment)—ंस विधि का प्रयोग बहुत आवश्यक हन पर ही किया जाना चाहिए। अनुशासन की दष्टि से

यद्यपि प्रशंसा और दण्ड दोनों पंचनित विधियाँ हैं कि तु प्रशंसा विधि - ७०० विधि की तुलना में अधिक प्रभावी होती है क्योंकि प्रथम विधि आशा और उत्साह का संचार करती है जबकि दूसरी विधि निराशा उत्पन्न करती है। वास्तव में दण्ड का प्रावधान विशेष अपराध के लिए होना चाहिए छोटे मोटे कार्यों के लिए दण्डित करना उपयुक्त नहीं है। सामान्य कारणा पर दण्ड कमचारी में निराशा और विद्रोह की भावना पैदा करता है।

8 काय के प्रतिफल पूर्व जानकारी द्वारा अभिप्ररणा (Motivation by Pre knowledge of Results) —यदि कमचारी को उसका कार्य किए जा रहे कार्य की मफलता की जानकारी समय समय पर दी जाती रहे तो यह जानकारी एक शक्तिशाली ढररे सिद्ध होगी। काय प्रोत्साहन तथा काय निष्पादन के लिए सही मायदशन तथा किए जा रहे काय का अवगाहन अमिक् म आ म विश्वास जाग्रत करता है।

9 स्वस्व प्रतिस्पर्द्धा द्वारा अभिप्ररणा (Motivation by Sound Competition) —यह अभिप्ररणा की एक प्रमुख तकनीक है। काय निष्पादन कौशल वस्तु विस्म सुधार आदि की दृष्टि में स्वस्व अथवा विशिष्ट प्रकार की प्रतियोगिता होड) अमिको तथा अय सभी प्रकार के कमचारियों में होनी चाहिए और जो व्यक्ति तुलना मक दृष्टि से अधिक सफल सिद्ध हो उस सर्वोत्तम पुरस्कार दिया जाना चाहिए। स्वस्व प्रतियोगिता विषय उत्पादन सुरक्षा आदि सभी क्षेत्रों में हो सकती है। यह प्रतिस्पर्द्धा सामहिक प्रयासा को भी अभिप्ररित करती है जसा कि हम प्राय खेल के म्गन में अनुभव करत हैं। अब किसी उपक्रम को अय उपक्रम से प्रतियोगिता का सामना करना पडता है तो उपक्रम के सभी कमचारी एकजुट हाकर प्रतिस्पर्द्धा में विजय पाने के लिए अपनी पूरा क्षमता से काय करते हैं। प्रतियोगिता द्वारा प्रतिस्पर्द्धा की विधि इस दृष्टि से कुछ दोषपूर्ण है कि हममें आपसी वमनस्य उत्पन्न होने के अवसर विद्यमान रहत है। प्रतियोगिता में पराजित व्यक्ति निराश हो जाता है और यह भी हो सकता है कि अधिक प्रतियोगिता से कायकर्ताओं का नतिक पतन हो जाण। अतः इन दोषों के बारे में समुचित सावधानी रखी जाना आवश्यक है।

10 काय में सहभागिता द्वारा अभिप्ररणा (Motivation by Participation in Work) —जब कमचारी सस्था के नाति निर्माण निम्नय प्रक्रिया आदि में भाग गत है ता वे स्वयं को प्रबंध का हा एक भाग समझने गत हैं जिससे उनकी आ म तुष्टि होता है और वे काय के प्रति अधिक उत्साह प्रदर्शित करत हैं। प्रबंध अपने कमचारियों से विभिन्न क्षेत्रों में सहयोग प्राप्त कर सकता है यथा—उत्पादन विधियाँ सुरक्षा मक और लागत कम करने सम्बन्धी उपाय कायकारी सम्बन्ध में सुधार कमचार्या के सम्बन्ध में नीति निर्धारण सामान्य बहन प्रणाली आदि। सहभागिता

के अनन्त रूप हो सकते हैं यथा सनाहकारी पयवे रण अभिप्र प्रव घ सहायग सुभाव कायक्रम प्रवर्तित्रीय पयवेक्षण प्रादि ।

11 परिवर्तन द्वारा अभिप्र रण (Motivation by Change)—कुछ ऐम प्रवसर भी उपस्थित हो सकते हैं कि कमचारी की प्रवृत्ति म परिवर्तन लान क निए प्रव-घक का स्वय अपनी प्रवृत्ति म परिवर्तन करना पडता है । म परिवर्तन ारा अभिप्र रण कहा जाता है । उदाहरणाय यदि कायानय म अधिकारी दरो स प्राता है तो अधीनस्था म आ देरी से आन की आदन पट जाता है और इस आदन या प्रवृत्ति को समाप्त करन क निए अधिकारी स्वय समय पर आन नगता है ।

12 आकषण द्वारा अभिप्र रण (Motivation by Attraction)—कमचारिया का आछा काय करन के प्रति आकषण प्रानन करन अभिप्ररित किया जा सकता है । जो कमचारी आछा काम करे या समय-पूर्व ही काय पूरा कर नें उनको प्रगमा देकर उनक काय को मानता देकर उ हें पुरस्हन कर अभिप्ररित किया जा सकता है । य विभिन्न आकषण हैं आ वक्ति का आछा काय करन का अभिप्ररित करत हैं ।

13 स्तर एव अभिमान द्वारा अभिप्र रण (Motivation by Status and Pride)—अभिप्र रण की मस विधि को डा मानोरिया एव दशोरा न बढी आच्यो तरट स्पष्ट किया है—

स्तर स तात्पर्य गति की सामाजिक स्थिति से है । अभिप्र रण का माध्यम हान के नाते स्तर का मय मत्वाकाया तथा सामाजिक गाना दृष्टिया स निया जाता है । यक्ति समाज म प्रतिष्ठा प्राप्त करने का वाचना रमत है । उस मय व्यक्तिया स सम्मान मिता रहे तो वह अधिक प्रसन्नता अनुभव करता है एव मानसिक तृपा की मनुष्टि हानी है ।

प्रव-घ संगठन म विभिन्न स्तर बनाकर कमचारिया को यथाचित सम्मान बता है । जस प्रव-घक क निए अधिक आरामदायक कुर्सी आछा सुमनित कमरा विनयकर्ता क लिए सामाय नकली की रगाना गयी मज और बेंत बागी कुर्नी स्नोप्राफर एव टकण लिपिक क निए विशिष्ट बठने की यवस्था प्रादि प्रदान किए जात हैं ।

व्यक्ति एक निश्चित स्तर प्राप्त करने की चेष्टा करता है और अपन इन्डित स्तर प्राप्त हा जान पर वह अधिक उच्च स्तर प्राप्त करन क निए लानायित रहता है । आछे काय निष्पादन एव आछ प्रयास क निए प्रव-घक यक्तियों का प्ररित कर सकता है । समान स्तर क प्रति समान सुविधाए चाहत हैं अत समान यवस्था होनी चाहिए जस चपरासी अलग कमरा निजी तान की यवस्था जिसम मापनीय आलेख रहे ना सके तथा आरामदायक फर्नीचर आदि ।

स्वाभिमान का उद्भव किसी विशिष्ट प्रणाली पर आधारित नहीं है । आछा अवहार म आ उत्पादन गत्यामक नवृत्त्व समाज सवा नतिक आचरण

आदि कई तत्त्व प्रकृति को स्वाभिमानी बनाने के लिए प्रेरित करते हैं। कम्पनी के किसी भी कर्मचारी से वास्तव करने पर पता लग जाता है कि कम्पनी के प्रति उनके विचार कसे हैं। वह उस कम्पनी विशेष का कर्मचारी होने के नाते स्वाभिमान अनुभव करता है अथवा नहीं। वह कम्पनी के आदर्शों और अछ गुणों के कारण स्वयं गौरवावस्थ अनुभव करता है या नहीं। स्वाभिमान जाग्रत होने पर उत्पादन में लाभ होता है।

14 मानवीय व्यवहार द्वारा अभिप्रेरणा (Motivation by Human Behaviour)—प्रबंधकों को अपने अधीनस्था के साथ मानवीय व्यवहार करके उन्हें अभिप्रेरित करना चाहिए। प्रबंधकों को यह समझना चाहिए कि अधिक प्रेरणा श्रम देवता है स्वयं को नहीं। कर्मचारी स्तर में कितना भी छोटा क्यों हो वह अपने अधिकारी से सदैव व्यवहार की कामना करता है कम उस सन्तुष्टि मिनती है और वह कार्य के प्रति निष्ठा तथा गौरव का अनुभव करता है।

मनोबल अथ एव परिभाषाएँ

(Morale Its Meaning and Definitions)

मनोबल (Morale) का शाब्दिक अर्थ कार्य के प्रति विश्वास तथा विश्वसनीय भावना एवं अच्छे विचारधारा से है। यह एक आंतरिक शक्ति है जो किसी व्यक्ति को कार्य के लिए प्रेरित करती है। 1930 में मानवीय सम्बंधों की उत्पत्ति में पूर्व मनोबल शब्द का ही अधिकांशतः प्रयोग किया जाता था। मनोबल किसी भी प्रशासनिक या औद्योगिक संगठन का एक आधार स्तम्भ है जिसके सहारे उनकी समस्त क्रियाएँ संचालित होती हैं। कर्मचारियों का उच्च मनोबल किसी भी उपक्रम की सफलता के लिए आवश्यक है। संगठन प्रबंधन उपक्रम का निर्देशित एवं प्रदर्शित एवं प्रयत्न करने के लिए सम्बंधित अधिकारियों द्वारा जो कदम उठाए जाते हैं उनका संगठन के मनोबल पर गहरा प्रभाव पड़ता है। मनोबल को एक प्रकार से संगठन की जीवन शक्ति कह सकते हैं जिसके बिना समस्त प्रबंधकीय क्रियाएँ निर्जीव रूप में संचालित होती होती हैं।

मनोबल से माध्यम मन के बल अथवा आंतरिक बल से है जिसके माध्यम से कार्य प्रकृति कार्य करने के लिए प्रेरित होता है। यदि प्रतिष्ठान में कर्मचारी समय पर आते हैं ईमानदारी से अपना कार्य निष्पादन करते हैं कार्य में आनंद वाले अवस्थाओं को तुरंत दूर करने की चेष्टा रखते हैं अधिकारियों के आदेशों का अनुपालन करते हैं तो यह माना जाता है कि उस प्रतिष्ठान के कर्मचारियों का श्रमिका का मनोबल ऊँचा है। इसके विपरीत स्थितियाँ हान पर यह कहा जाएगा कि कर्मचारियों का मनोबल नीचा अथवा गिरा हुआ है। इस प्रकार उच्च मनोबल (Higher Morale) वह सुनिश्चित स्थिति है जिसमें मासुहिक प्रयास के लिए

पूर्ण सहयोग पाया जाता है। औद्योगिक जगत् में विभिन्न व्यवधानों से यह सामान्य मत प्रतिपादित हुआ है कि प्रतिष्ठान के पक्ष में विचार रखने वाले कर्मचारी साधारणतः अधिक श्रेष्ठ कर्मचारी (Better Employees) होते हैं और उनका मनोबल उच्च होता है।

मनोबल को विद्वानों ने विभिन्न रूप से परिभाषित किया है। कुछ प्रमुख परिभाषाएँ निम्नलिखित हैं—

पिरण्डो के अनुसार— मनोबल वह मानसिक स्थिति अथवा 'यक्तिया' तथा समूह की अभिवृत्ति है जो उनकी सहयोग करने की स्वच्छा का निर्धारण करती है।

स्टारूपर एव नुचानन के अनुसार— मनोबल को किसी समूह या संगठन के कार्यों एवं उद्देश्यों की प्राप्ति में सन्निध सहयोग देने की तत्परता के रूप में 'यक्त' किया जाता है।

विनियम द्वारा स्प्रिंगल के शब्दों में मनोबल का आशय बहुत से 'यक्तियों' के जो आपस में किसी आधार पर एक दूसरे से सम्बन्धित हैं सहकारी दृष्टिकोण या सामूहिक मानसिक व्यवस्था से है।

गटन के मत में मनोबल 'यक्तियों' के समूह की एक ऐसी क्षमता है जो सामान्य उद्देश्य की प्राप्ति हेतु निरन्तर एवं प्रयत्नशील करने की प्रेरित करती है।

एफ एल ब्रचकशान में मनोबल को किसी समूह या संगठन के कार्यों तथा उद्देश्यों की प्राप्ति में सन्निध सहयोग देने की तत्परता के रूप में 'यक्त' किया जा सकता है।

बारबेन के अनुसार मनोबल विविधता से रोजगार के प्रति कर्मचारियों की अभिवृत्तियों के सम्मिश्रण के रूप में परिभाषित किया जाता है। कर्मचारी अपने कृत्यों का्य दशाओं पर्यवेक्षण का कम्पनी धन और रोजगार के अथ पक्षों में सम्बन्ध में सोचते हैं या महसूस करते हैं उन सबका वह (मनावन) एक सश्लेषण (Synthesis) है या उन सबको एक साथ प्रस्तुत करना है। इस प्रकार परिभाषित करने से मनोबल शब्द में व्यक्ति और सामूहिक मनोबल सम्मिलित होता है।

डल योडर के अनुसार मनोबल रोजगार के प्रति कर्मचारियों की अवस्थाओं उनके व्यक्तिगत कृत्या जिनके साथ वे काय करते हैं उनके पर्यवेक्षणों उनका समूह काय की दशाओं और सम्पूर्ण रोजगार के प्रति एक सश्लेषण की तरह माना गया है।

जान एफ भी के शब्दों में कर्मचारी अथवा समूह का अर्थात् मनोबल 'यक्ति तथा समूह' के मानात्मक व्यवहार का चातक है जिससे कर्मचारी यह अनुभव करने लगता है कि उसका साथ प्रदत्त कार्यों एवं कम्पनी के उद्देश्यों की पूर्ति में तानमल है दूसरे शब्दों में कर्मचारी कम्पनी तथा स्वयं के हित एक साथ रखने लगता है और वह केवल कम्पनी के आदेशों का पालन करने तक ही सीमित नहीं रहता।

मनोबल का इन विभिन्न परिभाषाओं के अध्ययन से स्पष्ट है कि मनोबल शब्द में व्यक्तिगत और सामूहिक मनोबल सम्मिलित हैं। मनोबल वह उत्साह अनुभूति और साहस है जिससे व्यक्ति अथवा समुदाय प्रेरित होकर अधिक कार्य करता है। मनोबल कमचारी की शक्ति विश्वास स्वाभिमान और गति का प्रतीक है। मनोबल में उच्च और निम्न दोनों ही तरह के मनोबल सम्मिलित हैं।

मनोबल की विशेषताएँ (Characteristics of Morale)

मनोबल के अर्थ और उसकी परिभाषाओं के अध्ययन से इसकी निम्नलिखित विशेषताएँ स्पष्ट होती हैं जो इसकी प्रकृति का बोध कराती हैं—

1 व्यक्तिगत एवं सामूहिक—मनोबल में व्यक्तिगत और सामूहिक दोनों तरह के मनोबल सम्मिलित हैं। व्यक्तिगत मनोबल उस दृष्टिकोण को स्पष्ट करता है जो एक कमचारी अपनी संस्था के प्रति रखता है। दूसरे शब्दों में इसका अभिप्राय उस संतुष्टि से है जो कमचारी को अपने कार्य से तथा कार्य करने वाले समूह का सदस्य होने से प्राप्त होता है। सामूहिक मनोबल के दृष्टिकोण अधिक व्यापक है। यह कार्य करने वाले सम्पूर्ण समूह की संतुष्टि पर बल देता है। यहाँ यह ध्यान रखें कि व्यक्तिगत मनोबल द्वारा ही सामूहिक मनोबल का उत्पन्न होता है।

2 उच्च एवं निम्न—मनोबल दो भागों में वर्गीकृत है—(क) उच्च एवं (ख) निम्न। उच्च मनोबल को अभिप्रेरित करने के लिए सामाजिक समूह भावना (Team Spirit) जाश या उत्साह टिके रहने का गुण नराम्य प्रतिरोध आदि शब्दों का प्रयोग किया जाता है। दूसरे शब्दों में यदि शक्ति या समूह बिना विवाद या कलह के टीम या भावना से या जाश से अपना कार्य सम्पादित करता है और उनमें कार्य करने की चाह भवती है तो मनोबल उच्च माना जाता है। निम्न मनोबल का अभिव्यक्त करने के लिए सामाजिक विवाद उदासीनता निराशा आदि शब्दों का प्रयोग किया जाता है। उच्च मनोबल तत्त्वों के धनात्मक (Positive) पहलू को और निम्न मनोबल ऋणात्मक (Negative) पहलू को अभिव्यक्त करता है।

3 मानसिक अवस्था—मनोबल व्यक्तिगत और समूह की मानसिक अवस्थाओं का सूचक है।

4 मानसिक तत्व—मनोबल उत्साह भावना विश्वास आशा आदि मानसिक तत्वों पर आधारित है।

5 सम्पूर्ण वातावरण—मनोबल किसी वस्तु समुदाय या समाज के सदस्यों में व्याप्त समग्र वातावरण को अभिव्यक्त करता है।

6 मनोबल किसी सामूहिक उद्देश्य की प्राप्ति के लिए किसी व्यक्ति-समूह की दृढ़तापूर्वक और निरंतर प्रयासों का प्रतीक है।

मनोव्यव की विपनाओं पर घनेक विगना ने घपने विचार प्रकट किए हैं। डेल योडर का विचार है कि अधिकतम नियोजना या प्रबंधन उत्पादकता (Productivity) और किस्म (Quality) को उच्च मनोव्यव के माध्यम से प्राप्त करना है ताकि कमव्यवस्था के मनोव्यव का विकास एवं अनुशासन सम्भव हो सके।¹ डेल योडर न उच्च मनोव्यव को वमचारी अथवा अधिक समूह की उस मतिमानवस्था से सम्बन्धित किया है जो समूह गतिविधियों तथा समूह कार्यों के प्रति उत्साही और मत्रीपूर्ण दृष्टिगत होती है। "मने विपरीत यदि समूह घसतपट मनावक शुध अथवा निराशावादी हो तो यह उसके निम्न मनोव्यव का सूचक है। कीय डविस का अभिमत है कि उच्च मनोव्यव एक सुप्रवर्धित संगठन का प्रतीक है जिस कसाया अथवा लरीन लहा जा सक्ता है।² निम्न मनोव्यव क सूचक तत्त्व हुवाने शिथिल काम अनुपस्थित आदि हैं। कच एवं कचफीड (Krech and Cruchfield) ने उच्च मनोव्यव क प्रतीको की एक सूचा प्रस्तुत की है जिस सार रूप म प्रार सा अग्रवाल ने इस प्रकार प्रस्तुत किया है—(1) समूह क लिए कवलमात्र बाह्य लदावी क कारण नहीं बकि आ नरिव सशक्ति (Cohesiveness) के कारण एक साथ रहने की प्रवृत्ति (2) समूहो के विरोधी वर्गों म विभाजित होने की प्रवृत्ति का अभाव (3) परिवर्तित स्थितियों क साथ मल जाव करन एवं आ तरिक भ्रानो की निवटाने की समूह की योग्यता (4) समूह के सदस्यों के (संगठन से सम्बन्धित होने का भावना (5) समूह क सदस्यों क बाव सदस्य की सामुदायिकता (Community) (6) समूह क उद्देश्यो एवं नेतृत्व क प्रति समूह की घनात्मक अभिवृत्ति एवं (7) समूह क सदस्यों का समूह की बनाए रखन एवं उसक घना मक मूल्या क प्रति सम्मान की इच्छा।

मनोव्यव महत्त्व एवं प्रभाव या परिणाम

(Morale Its Importance and Effects or Consequences)

मनोव्यव प्रबंध संगठन या संस्था का मानसिक बल है उसका आवश्यक तत्त्व है। उच्च मनोव्यव संगठन को सफलता की ओर मग्नसर करता है जबकि निम्न मनोव्यव संस्था के विकास म बाधक हाता है। एक सनिक संगठन मनोव्यव क आधार त्तर हार का जीव म बदल सकता है व्यापारिक तथा प्रशासनिक संगठना म मनोव्यव वह केन्द्र बिन्दु है जिससे प्रशासन की सभी रेखाएं प्रसारित की जाती हैं।

मनोव्यव क महत्त्व को उसके प्रभावों और परिणामों के सम्बन्ध में अच्छा तरह समझा जा सकता है। चूंकि मनोव्यव दो भागों म वर्गीकृत किया जाता है—(क) उच्च मनोव्यव एवं (ख) निम्न मनोव्यव। अतः यह स्वाभाविक है कि हम दोनों मनोव्यवों के महत्त्व और प्रभाव को अलग अलग देखें।

¹ Del Yoder Op cit pp 58-59

² Krech & Cruchfield Op cit p 445

(क) उच्च मनोबल के प्रभाव या परिणाम
(Effects of High Morale)

जिसी भी संस्था में यदि कमचारी अनुशासित रहते हैं अधिकारियों के आदेश का अनुपालन करते हैं आशावादी और प्रसन्नचित्त हैं तो इस प्रकार की बातें उच्च मनोबल का प्रतीक हैं। उच्च मनोबल के मुख्यतया निम्न प्रभाव होते हैं—

1 इससे अमिको की बदली (Turnover) में कमी आती है। सामग्री का अपव्यय कम होता है अमिको द्वारा हड़ताल या तानाबंदी आदि कायवाहिया कम हो जाती हैं। औद्योगिक विवाद नहीं पनपते अमिको की परिश्रमिता बहुत कम या नाम मात्र की रह जाती है अमिका पर पर्यवेक्षण काय की आवश्यकता घट जाती है उपक्रम का वातावरण मधुर और प्रेरणादायक बन जाता है तथा अमिका की कायकुशलता और जीवन स्तर का विकास होता है।

2 कमचारी अपने दायित्वा का पाला करने में प्रसन्न हात हैं और जटिल से जटिल काय से भी नहीं घबराते। संगठन के कार्यों का सफल संचालन ही उन्हें सन्तोष देता है। वे संगठन के प्रति गौरव की अनुभूति करते हैं और संगठन का उपक्रम के नक्ष्यो को अपना लक्ष्य मानकर चलते हैं। उद्योग के कमचारियों में जब उच्च मनोबल होता है तो वे इस प्रकार के आंदोलनों से प्रभावित नहीं होते जस— कम काम करो नियमानुसार काम करो सीट पर बठ रहो आदि।

3 उच्च मनोबल समूह के उद्देश्य तथा नेता के नेतृत्व में विश्वास जाग्रत करता है सदस्यों का एक दूसरे के प्रति सम्योग बनता है संस्था के मानसिक शारीरिक एवं भावार्थिक स्वास्थ्य में वृद्धि करता है तथा संगठन में कायकुशलता लाता है।

4 संगठन में मनोबल का ऊँचा स्तर कमचारियों में सहयोगी भावना का प्रसार करता है। सामूहिक काय (Team Work) और मनोबल समानायक होते हुए भी एक नहीं हैं। मनोबल का अर्थ एक समूह के विभिन्न दृष्टिकोणों से है जबकि सामूहिक काय एक छोटे समूह द्वारा अनिच्छता के साथ और समन्वित रूप में किए गए काय की ओर संकेत करता है। अष्ट मनोबल सामूहिक काय की स्थापना का कारण बन जाता है अतः यह माना जाता है कि कमचारी पूरी तरह मिल जुलकर काम कर सके किंतु यह भी सम्भव है कि उच्च मनोबल के हात हुए भी एक समुदाय के लोग टीम भावना से काय न करें।

5 जिस संगठन के कमचारियों का मनोबल ऊँचा होना है उनमें अपने संगठन के प्रति गौरव की अनुभूति होती है जिसके फलस्वरूप वे संगठन के नक्ष्यों का अपना लक्ष्य मानकर चलते हैं।

आर सी वेबिस के अनुसार उच्च मनोबल से किसी भी संस्था या उपक्रम में निम्नलिखित प्रभाव उत्पन्न होने चाहिए¹—

- 1 संगठन के उद्देश्य की प्राप्ति हेतु स्वच्छ सहयोग ।
- 2 उच्च अनुशासन और नियम व्यवस्थाओं तथा आदेशों का स्वच्छ अनुपालन ।
- 3 संगठन तथा मनुष्य के प्रति वफादारी ।
- 4 संगठन के प्रति गौरव ।
- 5 कमचारियों के पहलपन का उचित और प्रभावपूर्ण प्रयोग ।
- 6 सुष्ठु संगठनात्मक क्षमता या कठिन समय में संगठन का उद्धार की चेष्टा और योग्यता ।
- 7 संगठन तथा कार्य में कमचारियों की बर्तन हुई रचि ।

एम एस वाइटल (M S Vitals) ने उच्च मनोबल के महत्व को इंगित करते हुए लिखा है कि उच्च मनोबल महत्वपूर्ण है क्योंकि उत्पादकता तथा क्रियाओं का कुशल संचालन प्रमोदक सहयोग पर निर्भर करता है । प्रोद्योगिक मतभेद निम्न मनोबल के कारण उत्पन्न होते हैं अतः निम्न मनोबल के प्रभावों को समाप्त करने के लिए उच्च मनोबल का स्थापन महत्वपूर्ण होता है । किसी भी प्रतिष्ठान की सफलता के लिए आवश्यक है कि उच्च मनोबल के लिए उपयुक्त वातावरण तैयार किया जाए । यह जरूरी है कि उच्च अधिकारी अपने दायित्वों एवं कार्यों का ज्ञान रखते हों दायित्वों की स्पष्ट व्याख्या हो स्पष्ट नीति का निर्धारण हो नीति व क्रियाचरण में भ्रम पैदा होने की गुंजाइश न हो उच्च प्रार सहायक अधिकारियों में मतभेद पैदा न हो मध्यस्तरीय तथा पदव्यवस्था स्तर के प्रबंधकों का प्रभाव न हो प्राप्ति ।

(ख) निम्न मनोबल के प्रभाव या परिणाम

(Effects of Low Morale)

जब कमचारियों का मनोबल गिरा हुआ होता है तो संगठन में अनेक दोष पैदा हो जाते हैं । यदि कमचारी उदासीन हैं भ्रष्टाचार प्रवृत्ति व हैं अनुशासनहीन हैं कार्य के प्रति रचि नहीं रखते हों आलोचना और विरोधी हों तो यही माना जाता है कि कमचारियों का मनोबल निम्न है ।

डा विलियम आर स्प्रीगेल (William R Sprigell) ने निम्न मनोबल के प्रभाव प्रत्यक्ष परिणाम इस प्रकार बताए हैं—

- 1 उत्पादकता में कमी आता है ।
- 2 अनुपस्थितियाँ बढ़ती हैं ।

3 नियमा तथा पयवक्षण काय मे विरोध उत्पन्न होता है ।

4 निकायतो परिवेदनाओ आदि मे वृद्धि होती है ।

5 कमचारिया मे मन मुटाव होता है ।

6 प्रमिको की बदनी मे वृद्धि होती है ।

7 दुष्टटनाए बन्ती हैं ।

8 अधिक मन्त्रिपान से बीमारियो मे वृद्धि हानी है ।

स्पष्ट है कि मनोबल एक समस्या का प्राण है उसकी जीवन शक्ति है ।

कीध न्वित ने मनोबल के महत्त्व को इंगित करते हुए ठीक ही निष्ठा है कि जिस प्रकार भीरत की शक्ति का अनुमान कभी भी कम न लेना चाहिए उसी प्रकार मनोबल की शक्ति का अनुमान भी कभी कम न लेना चाहिए ।

मनोबल को प्रभावित करने वाले तत्त्व

(Factors affecting Morale)

अथवा

मनोबल के निर्धारक तत्त्व या घटक

(Morale Determinants)

किसा भी सस्था अथवा उपक्रम मे मनोबल को प्रभावित करने वाले अनेक तत्त्व होते हैं । प्राय कहा जाता है कि मनोबल को प्रत्येक चीज प्रभावित कर सकती है—कुछ की तीव्रता अधिक होती है कुछ की सामान्य और कुछ की बहुत ही कम । प्राय मनोबल को प्रभावित करने वाले या उसके निर्धारक तत्त्वों मे निकटतम पयवक्षण (Immediate Supervision) संगठन के काय (Company Operation) व्यक्तिगत पुरस्कार (Personal Reward) काय-सन्तुष्टि (Job Satisfaction) काय की मनोवैज्ञानिक दशाए (Psychological Conditions of Work) काय के सम्बन्ध (Work Relations) संगठन में एकीकरण (Integration in the Organisation) आदि को सम्मिलित किया जाता है ।

फ्लिपो (Flippo) ने मनोबल को प्रभावित करने वाले घटकों में निम्न को सम्मिलित किया है¹—

(1) वेतन (Pay) (2) सुरक्षा (Security) (3) किए गए काय की प्रसिद्धि (Credit for work done) (4) काय दशाए (Working Conditions) (5) उचित एवं योग्य नेतृत्व (Fair and Competent Leadership) (6) अवसर (Opportunity) (7) सहयोगिता की अनुकूलता (Congeniality of Associates) (8) कर्मचारी लाभ (Employee Benefits) (9) सामाजिक प्रतिष्ठा (Social Status) तथा (10) उचित तीव्रता (Worthwhile Activity) ।

डा. नेमन ने मनोबल छूटी मज क पाँच पाए बनाए है। "1" नेमन के विवरण के सारांश को प्रस्तुत करते हुए मामारिया एवं दशोरा ने लिखा है—विस्तृत रूप में मनोबल पाँच मुख्य घटकों पर आधारित है जिनका विद्यमान होना अथवा न होना विभिन्न परिस्थितियों पर निर्भर करता है। मनोबल एक सीमा मज है जिसके पाँच पाए हैं जिसके एक को पाए क टटने पर वह अली भाति खड़ी नहीं रह सकता—

(1) समूह के प्रत्येक सदस्य का समूह के उद्देश्यों में विश्वास।

(2) समूह के प्रत्येक सदस्य का नेतृत्व के सभी स्तरों में एक विश्वास—अर्थात् नेतृत्व की योग्यता में विश्वास तथा नेतृत्व में सीधा सम्पर्क।

(3) समूह के प्रत्येक सदस्य का समूह में एक विश्वास अर्थात् एक समीक्षा द्वारा कि वह समूह में प्रति स्वामिभूत है तथा उसकी कठिनाई में अन्य लोगों भी सहयोग करेंगे।

(4) समूह के प्रत्येक सदस्य का समूह में एक विश्वास अर्थात् मानसिक, भावनात्मक, भाविक तथा कार्य की दशाओं में एक विश्वास।

(5) प्रत्येक सदस्य का समूह में एक विश्वास कि समूह की बातें सम्मिलित की जाती हैं—

(अ) संगठन की स्थिति प्रबंधन एवं आदेश प्रदान करने की विधियाँ सम्प्रेषण प्रणाली तथा मान पूर्ति की विधियाँ।

(ब) प्रत्येक संगठन में एक अनौपचारिक संगठन होता है जो औपचारिक संगठन की भाँति ही महत्वपूर्ण होता है। कई बार अनौपचारिक संगठन अधिक महत्वपूर्ण हो जाता है क्योंकि जिन अवस्थाओं में औपचारिक संगठन निष्पन्न हो जाते हैं अनौपचारिक कार्यालय द्वारा संगठन की स्थिति सुधारी जाता है। संगठनात्मक योग्यता प्रबंधन के कार्य की प्रणाली पर निर्भर करती है। अनिश्चित सम्प्रणाली प्रणाली पर भी यह निर्भर करता है कि व्यक्ति अपनी सीधे तथा अप्रती समस्याओं का निराकरण प्रदान करता है एवं बितनी शक्ति परस्पर सम्पर्क करने में समर्थ है।

उल्लेखनीय है कि मनोबल प्रभावक तत्त्वों में से कुछ प्रशासन मथवा प्रबंध द्वारा प्रभावित किया जा सकता है जबकि अवशेष प्रभाव से ग्रहण नहीं हैं। प्रो. हुमन ने प्रभाव डालने वाले उन तत्त्वों का स्पष्ट वर्गीकरण तीन भागों में बाँटा है। उनमें प्रथम स्वतंत्र स्वयं अथवा स्थिति अधिकारी होता है। अध्यापक का एक निश्चित दृष्टिकोण बनाने के लिए आवश्यकता है कि वह उनको यह बात समझा जाए। यदि अधीनस्थों की सामर्थ्य की क्षमता भीम है तो को भाषा नहीं है कि उस संगठन में मनोबल ऊँचा उठ पाएगा।

संगठन के एक सदस्य के मनोबल के पाँच स्तर एवं स्थिति नी

महत्वपूर्ण भाग नहीं है। एक फरक तो यह है कि मानव का कार्य करने वाले उन मजदूरों में जो प्रभावशाली सघोषक नहीं हैं या सदस्य हैं एक विशेष प्रकार का मनोबल होता है। इन तत्त्वों का दूसरा स्रोत प्रबंध के अधिकार के बाहर की चीज है। इसमें हम उन तत्त्वों को समाहित करते हैं जो बाह्य होते हुए भी उसके मनोबल पर प्रभाव डालते हैं। पारिवारिक समस्याएँ धार्मिक एवं सामाजिक समस्याएँ के उत्तरदायित्व एवं मजदूर सघोष आदि की भाँति कुछ ऐसे तत्त्व हैं जो बाह्य होते हुए भी मनोबल को प्रभावित करते हैं। ये सब एक समस्याएँ आवश्यक रूप से संगठन के मनोबल का नीचा नहीं गिराती किंतु कई बार ये उसका विकास में सहायक होती हैं। तीसरे मनोबल को प्रभावित करने वाले कुछ तत्त्व ऐसे हैं जो प्रबंध के अधिकार क्षेत्र में होते हैं। जैसे संगठन की नीतियाँ प्रक्रियाएँ लक्ष्य संचार व्यवस्था आदि। इनके प्रतिरिक्त संगठन में एक अच्छा मनुष्य के सन्तोषजनक संगठनात्मक व्यवस्था आदेश की एकता पर्याप्त पुरस्कार और अनुशासन उच्च अधिकारी का अधीनस्थ के प्रति टिप्पणी आदि मिलकर संगठन में मनोबल का स्तर निर्धारित करते हैं। कई बार अधीनस्थ अधिकारियों के मनोबल पर उस कार्य का बहुत कम प्रभाव पड़ता है जो किया जा रहा है किंतु उस तरीके का अधिक प्रभाव पड़ता है जो नया किया जा रहा है। यदि अधीनस्थ को यह शक हो जाए कि उच्च अधिकारी उनके व्यवहार पर तथा कार्य के तत्त्वों पर विश्वास नहीं करता तो मनोबल निम्न स्तर का होगा हेमन के शब्दों में हम यह कहेंगे कि अधीनस्थ का मनोबल प्रबंधक के प्रतिदिन के सम्पर्क द्वारा अत्यंत में प्रभावित होता है। प्रबंधक जिस ढंग से पर्यवेक्षण निष्पन्न करता है वह एक सामान्य दृष्टिकोण प्रदर्शित करता है उसके आधार पर अच्छा या बुरा मनोबल बन जाएगा।

मनोबल के अंग

(Components of Morale)

लेटन एवं शैलिनडर (Laghton and Scholinder) ने लिखा है कि मनोबल एक भावनात्मक एवं मानसिक स्थिति है जो कार्य करने की इच्छा को प्रभावित करती है और इस इच्छा से व्यक्तिगत तथा समुदायिक उद्देश्य प्रभावित होता है। इन विद्वानों का अभिमत है कि कर्मचारी मनोबल (Employee Morale) मुख्यतः निम्नलिखित अंगों के संयोजन का परिणाम है—

- 1 यह क्या है (What it is)—यह मानव मस्तिष्क की एक प्रतिकृति है कार्य की प्रवृत्ति है जो वास्तविकी एक स्थिति है और एक भावनात्मक दबाव है।
- 2 यह क्या करता है (What it does)—यह उपादन किस्म लागत सहयोग उत्साह अनुशासन स्वतंत्र प्रेरणा और सफलता सम्बन्धी तत्त्वों को प्रभावित करता है।

3 यह कहाँ रहता है (Where it resides)—यह व्यक्तियों अथवा सहयोगियों के अस्तित्व एवं भावनाओं तथा उनकी सामूहिक प्रतिक्रियाओं में निवास करता है।

4 यह किसको प्रभावित करता है (Whom does it effect)—यह निकटतम सहयोगियों अधिकारियों समाज तथा उपरोक्तों को प्रभावित करता है।

5 यह क्या प्रभावित करता है (What it effects)—यह कार्य के प्रति अभिप्रेरित प्रतिक्रिया के सर्वोत्तम हिस्से में सहयोग व्यक्तियों के साथ की दृष्टि में सहयोग आदि का प्रभावित करता है।

मनोबल के प्रकार (Types of Morale)

मनोबल के मुख्य प्रकार दो बताए गए हैं—

- 1 व्यक्तिगत मनोबल (Individual Morale)
- 2 समूह या सामूहिक मनोबल (Group Morale)
- 3 कृष्य मनोबल (Job Morale)
- 4 संगठन मनोबल (Organization Morale)
- 5 उच्च एवं निम्न मनोबल (High and Low Morale)

मनोबल के व्यक्तिगत एवं सामूहिक दो वर्ग होते हैं। ये दोनों ही एक दूसरे को प्रभावित करते हैं। एक के द्वारा दूसरे का प्रभाव एक स्थिरता प्राप्त होती है। व्यक्तिगत रूप में मनोबल अनेक परिस्थितियों के आधार पर उत्पन्न होता है जैसे—आंतर प्राप्त करने के आधार पर, संगठन और व्यक्तिगत चर्चा, मजदूरी एवं आर्थिक योग्य समझ जान का अभाव, तथा व्यक्तिगत आर्थिक विकास का अभाव आदि। संगठन में सामूहिक मनोबल को विकसित करने वाली स्थितियों में मुख्य हैं—आकर्षक व्यक्तिगत संगठन, संगठन की शर्तों एवं कमचारियों के स्वाभाविक दृष्टिकोणों एवं तरीकों, एकलपता मजदूरी के उपयुक्त माधन आदि आदि। मनोबल का व्यक्तिगत रूप कमजोरी को अथवा कार्य में अथवा रूप में सम्पन्न करने के लिए प्रेरित करता है ताकि उसे व्यक्तिगत रूप से मान्यता प्राप्त हो सके। मनोबल का सम्पादन रूप कमजोरी को संगठन के उद्देश्य एवं सध्या के साथ सम्पादन होने के लिए प्रेरित करता है ताकि उसका संगठन अधिक प्रतिक्रिया देने में सके।

दो प्रकार के मनोबल विभिन्न विभिन्न तथ्यों के आधार पर—कृष्य वान कार्य की दशाभा आदि की उपस्था समग्र में विचारधाराओं भावनाओं आदि में सम्पन्न रखता है। संगठन मनोबल व्यक्त की मानसिक अवस्था है जो उसे अपने अन्तर्गत हित की अपेक्षा संगठन की सेवा में उद्देश्य को प्राप्ति के लिए कार्य करने का अभिप्रेरित करती है। एक अन्य दृष्टिकोण से मनोबल को उच्च एवं निम्न बताया

गया है। हम उच्च एवं निम्न मनोबल के अर्थ तथा प्रभावा का उत्तम रूप पृष्ठा में कर चुके हैं।

मनोबल कस विकसित करें ?

(How to Develop Morale ?)

किसी भी संगठन में उच्च मनोबल की स्थापना के लिए विभिन्न उपाय सुभाषण गए हैं। इनमें कुछ ये हैं—

1 संगठन के उद्देश्य एवं लक्ष्य का ज्ञान—जिस संगठन में हम उच्च मनोबल की स्थापना करने जा रहे हैं उसमें सर्वप्रथम यह व्यवस्था करनी चाहिए कि सभी सदस्य संगठन के उद्देश्य एवं लक्ष्यों से परिचित हो सकें। लक्ष्यहीन प्रयासों में प्रभावशीलता उत्साह एवं व्यक्तिगत रुचि का अभाव पाया जाता है। उद्देश्य का ज्ञान कराने पर मनोबल ऊँचा उठाने के उदाहरण सैनिक प्रशासन में पर्याप्त रूप से दृष्टिगोचर होते हैं। जब जर्मनों के सैनिकों को यह बताया गया कि केवल उन्हीं की धमकियों में शुद्ध रक्त बहता है और इसीलिए सारे विश्व पर विजय प्राप्त करके साम्राज्य स्थापित करना उनका महत्त्वपूर्ण अधिकार एवं कर्तव्य है तो वे सभी हिटलर के अनुयायी हो गए। देश की स्वतंत्रता एवं आक्रमणकारी के विनाश के लक्ष्य पर चलने वाले देशभक्त सैनिकों का मनोबल बहुत ऊँचा होता है। प्रशासकीय संगठनों में भी मनोबल विकसित करने के लिए जरूरी है कि उसमें कमचारियों को संगठन के लक्ष्य का ज्ञान हो पाय ही वे इस बात से भी परिचित हो कि उनका कार्य संगठन के लक्ष्य को प्राप्त करने में कहीं 'क' सहयोग करेगा। प्रशिक्षण द्वारा भी कमचारी के सम्मुख संगठन तथा कमचारी के कार्य का उद्देश्य पष्ट किया जाता है।

कहा जाता है कि संगठन में निम्न स्तर के कमचारियों के लिए सरकारी नीति के सामान्य लक्ष्यों का अल्प अधिक महत्त्व नहीं रखता है। फिर भी यदि कमचारियों की निरपेक्षता एवं उदासीनता अविश्वास एवं विरोध में परिवर्तित होने की सम्भावना हो तो मनोबल पर भी उसका बुरा प्रभाव पड़ेगा। अनुभव के आधार पर यह कहा जाता है कि संगठन के समस्या को नीति से परिचित कराने के लिए कुछ निश्चित कदम उठाना जरूरी है। यदि संगठन के कमचारी महत्त्वपूर्ण नीतियों से भूचित रहते हैं तो उनमें संगठन के प्रति अग्रणत्व का भाव विकसित होता है।

2 नीति निर्माण में भाग लेने की भावना—जब संगठन के कमचारियों का यह विश्वास हो जाता है कि उनको नीति निर्माण के कार्य में भाग लेने का अवसर प्रदान किया जा रहा है तो वे अपने दायित्वों में विशेष रुचि लेने लगते हैं। उनको ऐसा महसूस होता है मानो उन पर ही संगठन के संचालन का उत्तरदायित्व है। दायित्व का यह भार उनको उत्तमोत्तम प्रदान करता है। एक कमचारी के संगठन की प्रक्रिया का स्वरूप समझ भी सुभावको यदि उच्चाधिकारी ध्यान देकर सुन उस

पर विचार करे तथा उसे उचित प्रशंसा प्रदान करे तो कमचारी को यह अनुभव होता है कि उसका भी कुछ महत्व है। फलतः उसका मनोबल ऊँचा होता है।

3 **काय की वाछनीयता**—संगठन का प्रत्येक कमचारी यदि यह सोचता है कि प्रस्तुत पद उसके सम्मान, गुल एव बुद्धिमत्ता के अनुरूप है तो उसमें सतोष की भावना उत्पन्न होगी। जब कमचारी यह सोचने लगता है कि वह जिस काय को कर रहा है वह कोई महत्व हो नहीं रखता तो वह संगठन के लिए घटपट्ट प्राप्त करने में निष्ठ होता है। कमचारी को काय करने से वनन प्राप्त हो। वनन यही पर्याप्त नहीं है। यथायत्न उसे इससे पूरा सम्मान भी प्राप्त होना चाहिए। यदि ऐसा नहीं होता तो निम्न है कि उच्च मनोबल मनन उस विश्वास के साथ जुड़ा होता है जिसके कारण प्रत्येक व्यक्ति अपने काय को महत्वपूर्ण एवं मूल्यवान मानता है। उस विश्वास का विकास करना प्रथम का महत्वपूर्ण दायित्व है जिस केवल अवसर पर महा छोड़ा जा सकता है।

4 **उत्साहिकारी में विश्वास**—संगठन के कमचारी के मनोबल का ऊँचा उठाने का एक महत्वपूर्ण साधन समझा जाता है कि वे उत्साहिकारियों की समानता में विश्वास करें और वह मान कर चलें कि वे जो कुछ भी निराश से संगठन की मर्यादा के लिए ही होंगे। जब उनको यह गंभीरता होती है कि उच्च अधिकारी या सहयोगी कमचारी संगठन के कार्यों के लिए नहीं बरन् व्यक्तिगत स्वार्थ की सिद्धि के लिए प्रयास कर रहे हैं तो उनका मनोबल बिरसे गिरता है।

5 **भावनाओं का विकास**—संगठन का मनोबल ऊँचा उठाने का एक अन्य महत्वपूर्ण साधन यह है कि कमचारियों का भावनात्मक विकास कर उनमें स्वामिभक्ति का भाव जाग्रत किए जाए। इसके लिए यद्यपि कोई सामान्य सिद्धांत नहीं अपनाया जा सकता क्योंकि कोई व्यक्ति एक बात से अधिक प्रभावित होता है तो दूसरा किसी अन्य बात से। तथापि ईमानदारी एवं स्वामिभक्ति का साथ संगठन के लक्ष्यों में प्रयत्न साधका को दें इस सामान्य रूप से धृष्टता समझा जाता है।

6 **प्रशिक्षण के नेतृत्व**—सैनिक एवं व्यापारिक संगठनों में प्रशिक्षण के नेतृत्व सर्ववर्धित है। महाराणा प्रताप जैसे सनातन के कबल बाद से उनका कबल पर प्रभाव अकबर की विशाल सनातन के बाद लुप्त कर दिए थे। प्रभावशाली नेतृत्व प्रयत्न अधीनस्था एवं सहयोगियों में मनोबल का विकास करने के लिए प्रयत्न उपाय काम में ला सकता है। सबसे अधिक महत्वपूर्ण एवं प्रभावशाली तरीका उसका स्वयं का व्यवहार है जो संगठन के समस्या पर धर्मित छाया छोड़ता है।

7 **काय की उचित कर्तव्य**—कमचारी में मनोबल के विकास के लिए आवश्यक है कि उसे यह बात से प्रभावित होती है कि उनकी काय करने की उचित दशाएँ प्रदान की जाती हैं या नहीं। यदि ऐसा नहीं किया जाता तो वह अपने काय

से सन्तोष नहीं होगा। वे नेतृत्व से प्रभावित नहीं होंगे। तथा अपने उच्च अधिकारों की ईमानदारी पर सदैव करेंगे। अतः उच्च मनोबल की स्थापना के लिए यह उपयोगी है कि कर्मचारियों का काय निरापन्न हो। उनको छुट्टियों की सुविधा पत्तोत्रति के अवसर सन्तोषजनक सेवा निवृत्ति के लाभ आदि प्रदान किए जाएं।

कर्मचारों को अच्छी वेतन दिया जाना चाहिए ताकि वह अपने परिवार की सभी आवश्यकताओं का सन्तोषजनक रूप से निर्वाह कर सकें। कई बार पारिवारिक अशांति गृहस्थ परिवार की आवश्यकताओं का अधिक भार आदि ऐसी स्थिति उत्पन्न कर देते हैं कि चाहते हुए भी एक व्यक्ति समय में अपने दायित्वों के प्रति आवश्यक ध्यान नहीं दे पाता।

8 पदोन्नति के अवसर—संगठन के प्रायः सभी सन्तोष पदोन्नति में रुचि लेते हैं। यदि उन्हें यह आश्वासन मिल जाए कि उनकी पत्तोत्रति किया जा सकता है तो वे अधिक कुशलता के साथ काय करना चाहेंगे। मुख्य रूप से मन्त्रवाक्यी व्यक्ति पदोन्नति के अवसरों से बहुत अधिक प्रभावित होते हैं। जब किसी कर्मचारी को वह नहीं मिल पाता जो वह चाहता था अथवा उसे वह पद प्राप्त नहीं होता जिसका वह स्वप्न देखना था तो वह घोर निराशा से भर जाता है। लोक-सेवा में यह निराशा अत्यन्त घातक मिट्ट हो सकती है। अतः जहाँ तक हो सके उसे रोकने का प्रयास करना चाहिए।

9 काय की मायता—मानव प्रकृति अपने कार्यों की मायता एवं सराहना चाहती है। यदि सरकार के कार्यों को जनहित में उचित मायता मिल जाए उसकी उचित प्रशंसा कर दी जाए तो वह अपने आपकी पुरस्कृत समझने लगती है। यदि कोई अधिकारी अपने काय में असाधारण योग्यता प्रदर्शित करता है तो उस-उसके व्यवसायियों एवं जनता के सम्मुख उचित सम्मान दिया जाना चाहिए।

मनोबल का माप (Measurement of Morale)

किसी संगठन या उपक्रम में कर्मचारियों का मनोबल क्या है यह जान करने के लिए हम उनके कार्यों का भाव, सुभाव, मौखिक विचार आलोचनाओं, पूछे गए प्रश्नों के उत्तर आदि का विवेकपूर्ण निबन्धन करना चाहिए। प्रत्यक्ष रूप में मनोबल का माप एवं कठिन काय है क्योंकि प्रायः कर्मचारी उपक्रम के प्रति अपने सन्तोष या असन्तोष अपने काय आदि के बारे में वास्तविक बात कहने से सन्कुचित हैं। वास्तव सर्वेक्षणों और प्रश्नावलियों के माध्यम से कर्मचारियों की वास्तविक भावनाओं को ज्ञात किया जा सकता है। इसलिए विशाल आकार के उपक्रमों में कर्मचारी मनोबल को मापने के लिए एक सुनिश्चित प्रणाली की आवश्यकता समझी जाती है। बड़े संगठनों में प्रबंधकों और कर्मचारियों में कोई सीधा सम्पर्क नहीं

होत अत कमचारिया के मनोबल का माप किसी सुदृढ़ और सुनिश्चित विधि द्वारा ही किया जा सकता है। छोटे उपक्रमो में भी ऐसी व्यवस्था होनी चाहिए कि प्रबंधकों को कमचारियों के मनोबल के बारे में आवश्यक जानकारी मिल सके।

मनोबल का मापने के लिए प्रायः औपचारिक एवं अनौपचारिक दोनों विधियाँ (Both Formal and Informal Methods) का सहारा लिया जाता है।

(क) औपचारिक विधियाँ—इन्हें क्रमबद्ध विधियाँ भी कहते हैं। इनमें प्रत्यक्ष तथा अप्रत्यक्ष विधियाँ सम्मिलित हैं। प्रत्यक्ष विधियों में प्रश्नावलियाँ सम्मति सर्वेक्षण, धारणा माप आदि सम्मिलित किए जाते हैं जबकि अप्रत्यक्ष विधियों में संपादन स्तर, अनुपस्थिति, विरक्त्य दर आदि के आधार पर मनोबल ज्ञान किया जाता है।

(ख) अनौपचारिक विधियाँ—इन विधियों में निम्नलिखित बातें महत्वपूर्ण हैं—(i) विशेष अवसरों पर कमचारियों की टिप्पणियों या विचारों का विश्लेषण प्रथम निवर्धन (ii) कमचारी तथा कमचारी समूह व्यवहार का अध्ययन एवं (iii) पयवक्षकों द्वारा रिपोर्ट किए गए विचार और कमचारी के प्रति धारणाएँ। मनोबल का मूल्यांकन करने के लिए सामान्यतः निम्नलिखित विधियाँ प्रयोग में लाई जा रही हैं—

- (i) अवलोकन (Observation)
- (ii) साक्षात्कार (Interview)
- (iii) प्रश्नावलियाँ या धारणा सर्वेक्षण (Questionnaires or Attitude Surveys)
- (iv) कम्पनी के लेखे तथा प्रतिवेदन (Company Records and Reports)

अवलोकन—यस विधि में उपक्रम का प्रबंधक कमचारी के व्यवहार, भाव और कार्यों को देखता रहता है तथा कमचारी की बातें सुनता है। वह कम्पनी के प्रति कमचारी के विचारों को जानने का प्रयत्न करता है। कमचारी की कार्यकारी आदतों और प्रभिव्यक्तियों में परिवर्तन को ध्यान देता है। यदि कमचारी के सामान्य व्यवहार में कोई परिवर्तन पाया जाता है तो उसे तब तक शका की दृष्टि से देखा जाता है जब तक कि यह स्पष्ट न हो जाए कि परिवर्तन आवश्यक था। परिवर्तन प्रनिष्ठान के लिए अनुकूल है या प्रतिकूल आदि।

साक्षात्कार—यस विधि में कमचारी से आगमने-सामने तथा व्यक्तिगत रूप में विचारों का मौखिक आदान प्रदान हो सकता है। इस प्रकार दोनों पक्षों के विचार स्पष्ट हो जाते हैं तथा एक दूसरे के विचारों में समानता लाने के लिए प्रयत्न किए जा सकते हैं। साक्षात्कार पद्धति से मतभेदों के कारणों का सरलता से पता लगाया जा सकता है बशर्ते कि साक्षात्कार के समय प्रबंधक अथवा अधिकारियों द्वारा

ऐसा वातावरण बना दिया जाए कि कर्मचारी वस्तु में श्रेष्ठ अनुभव करें कि उसे उपयुक्त विचार विमर्श के लिए बुलाया गया है और प्रबंधका की मंशा किसी भी प्रकार उसका प्रतिफल करने की नहीं है। मान्यता के प्रयोगों को विश्वसनीय बनाने के लिए साक्षात्कार का प्रारम्भ प्रबंधक की ओर से किया जाना चाहिए। उसे चाहिए कि वह उपक्रम के विभिन्न व्यक्तियों से अनौपचारिक रूप से बातचीत करता रहे और उपयुक्त समय पर कुछ चुन हुए कर्मचारियों का साक्षात्कार आयोजित करे।

प्रभावनी—उपक्रमों में सामाज्यता दो प्रकार की प्रभावनीयता प्रयोग में लाई जाती है—**धारणा माप (Attitude Scale)** तथा **सम्मति माप (Opinion Scale)**। धारणा सर्वेक्षण के द्वारा वह जानकारी प्राप्त की जाती है कि कर्मचारी कम्पनी के बारे में क्या सोचते हैं किस प्रकार की शिक्षा और सुधारों के प्राप्ति करना चाहते हैं उनकी इच्छाएं क्या हैं आदि। मनोबल में सुधार तथा सेवावर्गीय आयोजन की प्रभाव क्षमता का मूल्यांकन भी धारणा सर्वेक्षण से किया जाता है। इस प्रकार का सर्वेक्षण भूमिकों और पदों को दानों के लिए काम में लाया जा सकता है। जानकारी विभिन्न क्षेत्रों में प्राप्त की जा सकती है यथा—मजदूरी की दरें नियोजन विधि कर्मचारी के मूल्यांकन कार्यक्रम आदि। सम्मति सर्वेक्षण का अन्तर्गत कुछ विशिष्ट विषयों पर—यथा कार्य—वर्गों कम्पनियों की नीतियों आदि पर—कर्मचारी की सम्मति प्राप्त की जाती है।

कम्पनी आलेख एवं प्रतिवेदन—प्रत्येक उपक्रम में कर्मचारियों के कार्य सम्बन्धी अभिलेख या प्रतिवेदन पदवेक्षण तथा अधिकारियों की सहायता से तैयार किए जाते हैं। इन अभिलेखों के गहन अध्ययन से कर्मचारियों के मनोबल की भली प्रकार माप जा सकता है। उपक्रम के अभिलेखों में उत्पादन की मात्रा एवं विस्म कर्मचारियों के प्रतिवेदन तथा सुझाव कर्मचारी अनुपस्थिति और मदता दुष्टताओं की दर दोषपूर्ण वस्तुओं की मात्रा तथा उनकी लागत आदि के बारे में जानकारी दी जाती है और इन सूचनाओं से कर्मचारियों के बढ़ते या गिरते हुए मनोबल का पता लगाया जा सकता है। इस विधि का मुख्य नोच यह है कि इससे कर्मचारियों के भूतकालीन मनोबल का ही आभास मिलता है वर्तमान मनोबल का नहीं और इसलिए यह विधि मनोबल सुधारन के तात्कालिक उपाय सुझाने में अधिक कारगर नहीं मानी जाती है।

मनोबल और अभिप्ररणा

(Morale and Motivation)

मनोबल अभिप्ररणा दोनों भिन्न होते हुए भी परस्पर एक दूसरे को प्रभावित करते हैं। मनोबल कार्य करण की इच्छा तथा कार्य क्षमता के लिए प्रयुक्त किया गया है जबकि अभिप्ररणा को कार्य करण की इच्छा और कार्य की क्षमता के बीच की राई को पाटने वाला पुल माना गया है। अतः स्वाभाविक है कि दोनों क

बीच सम्बन्ध है। मनोबल सम्बन्ध या उपक्रम के प्रति सन्तुष्टि और आन्धी भावना को अभिव्यक्त करता है और अभिप्रेरणा इस भावना तथा सन्तुष्टि का निर्माण करती है। जिस प्रकार व्यक्तियाँ तथा समूहों के लिए अभिप्रेरणाएँ परिवर्तित होती रहती हैं ठीक उसी प्रकार मनावल भी व्यक्तियाँ तथा समूहों के साथ बदलता रहता है। उसक प्रतिरिक्त अच्छे या बुरे अथवा उच्च या निम्न मनोबल के निर्धारक घटक अपने में अभिप्रेरणा के समस्त अंगों का सम्मिलित कर लेते हैं। उदाहरणार्थ जो घनात्मक लक्ष्य (Positive Goals) अभिप्रेरणा के अंग हैं वही उच्च मनोबल के लिए सामान्यतया आवश्यक ममक जाते हैं। मनोबल के लिए समूह सार्थक अथवा समूह आकर्षण को अत्यावश्यक माना गया है। उसी प्रकार प्रगति काय निष्पत्ति की जानकारी प्राप्ति आ कि अभिप्रेरणा के अंग हैं उच्च मनोबल के निर्धारक मान जाते हैं और इन सबका विपरीत निम्न मनोबल के लिए उत्तरदायी है। सार्वगत अभिप्रेरणा और मनोबल में काफी हद तक प्रत्यक्ष सम्बन्ध है और अभिप्रेरणा के विभिन्न अंगों का मनोबल पर प्रभाव पड़ता है।

मनोबल और उत्पादकता (Morale and Productivity)

यह आशा की जाती है कि जिस प्रतिष्ठान का मनोबल और नैतिक चरित्र ऊँचा होगा वह अपने लक्ष्य की प्राप्ति की दिशा में अधिक सफलतापूर्वक प्रयत्न कर सकेगा। अनेक विचारकों का निष्कर्ष है कि कमचारियों का उच्च मनोबल के फलस्वरूप गुण और मात्रा की दृष्टि से उत्पादन में वृद्धि हो सकती है। दूसरी ओर आधुनिक अनुसंधान यह भी सिद्ध करता है कि मनोबल और उत्पादन में ऐसा कोई सम्बन्ध नहीं है कि मनोबल ऊँचा होगा तो उत्पादन भी बढ़ेगा। ऐसी भी परिस्थितियाँ उत्पन्न हो सकती हैं कि कमचारियों का मनोबल ऊँचा होने पर भी उत्पादन कम हो। उदाहरणार्थ यदि पयव्यक्त लोगों को मनमानी करने देना है तो उसे अपमानित निभाता है उह प्रसन्न रहने के अनुचित प्रयास करता है तो मनोबल ऊँचा होने पर भी उत्पादन का स्तर अवश्य गिर जाएगा। जबकि दूसरी ओर श्रम नजरबंदी शिविर में मनोबल चाहे नीचा ही होगा दबाव और कठोरता से काम लेकर मनोबल खराब होत हुए भी उत्पादन का स्तर कायम रखा जा सकता है। यह अलग बात है कि एक लाकृतांत्रिक समाज में प्रायः ऐसे व्यवहार की आशा नहीं की जाती।

उत्पादन का माना से मनोबल का प्रत्यक्ष सम्बन्ध हो अथवा न हो किन्तु प्रत्येक प्रशासकीय संगठन के नेता अथवा अध्यक्ष का प्रयत्न होना चाहिए कि वह अपने कमचारियों का मनोबल बनाए। संगठन के सदस्यों के मनोबल के संगठन का अपेक्षाकृत अधिक सफल बनाता है।

मनोबल को नष्ट या प्रभावहीन बनाने वाले कारण (Causes which Destroy or Undermine Morale)

एक प्रशासकीय संगठन में मनावल की मात्रा कितनी है इस मापने के लिए कोई प्रत्यक्ष साधन नहीं है। फिर भी कुछ ऐसे सूचक अथवा सूक्त अवश्य हैं जिनके आधार पर यह परखा जा सके कि मनोबल का स्तर कितना होगा। संगठन के व्यवहार व निरीक्षण द्वारा तथा दृष्टिकोण एवं मनोबल से सम्बंधित सर्वेक्षण करके यह पता लगाना चाहिए कि संगठन के कमचारियों में मनोबल कितना है। यदि मनोबल सतोरजनक न हो तो उसका विकास करने के लिए उपयुक्त साधना का यथोचित सहारा देना चाहिए साथ ही उन दशाओं एवं क्रियाओं को निरुत्साहित करना चाहिए जो मनोबल का गिराती अथवा प्रभावहीन बनाती हैं।

जिम देश में नागरिक सवाभो पर राजनीतिक हस्तक्षेप रहता है वहां मनोबल बहुत गिर जाता है। इस संकट को रोकने के लिए आवश्यक है कि प्रथम राजनीतिक अध्यक्ष एवं प्रशासनिक सवाभो के बीच उचित सम्बन्ध का विकास किया जाए। दूसरे अमुरक्षा की भावना दूर की जाए। इस भावना के कई रूप हो सकते हैं जैसे सेवा का समुत्पन्न हो जाना पुनर्वागीकरण और वेतन-स्तरो में कमी अभिकरण का पुनर्गठन आदि। टा ह्यून्ट व शाने में राजनीतिक और प्रशासनिक असुविधा मनावल के अभाव का घटाती है जबकि स्थायित्व इसके निर्माण के लिए नींव का काम करता है। तीसरे कभी कभी मूल्य प्रस भी नागरिक सवाभो के मनोबल को नीचा गिरा देता है। प्रत्येक देश में समाचार-पत्रों की रचि प्रायः आलोचना एवं अपपूर्ण बिन्दुओं पर केन्द्रित हो जाती है ईमानदारी एवं कायकुशलता पर नहीं। ह्यून्ट के कथनानुसार हम किसी भी योग्यतम व्यक्ति से यह आशा नहीं कर सकते कि वह उस सेवा की इच्छा करे जो उसी अनुत्तरदायी आलोचना का विषय है जिससे कि कुछ समाचार पत्रों द्वारा सरकारी अधिकारियों एवं कमचारियों के विरुद्ध कीचड़ उछानी जाती है।

भारतीय संघ में मनोबल को प्रभावित करने वाले तत्त्व (Factors Influencing Morale in India)

प्रत्येक देश में कामिक वग की मनोदशा का अध्ययन करने पर कुछ ऐसे तत्व प्राप्त होते हैं जिनका मनोदशा पर अनुकूल और प्रतिकूल प्रभाव पड़ता है। भारतीय संघ में निम्नलिखित तथ्यों का प्रभाव अनुकूल देखने में आया है—

1. परम्परागत प्रभाव के अन्तर्गत सरकारी सवाभो का आज भी जनता संस्थाओं की नीकरिया से अन्तर समझा जाता है। जनमानस में सरकारी सवाभो की प्रस्थिति (Status) उसी स्तर की निजी सवाभो से अच्छी समझी जाती है। यही कारण है कि सरकारी सेवाओं में निजी सेवाओं से लोग कम वेतन पर भी आ

2 सविधान की धारा 311 के फर्म्बरूप सरकारी मवाए पूरा सुरक्षित हैं। अतः किसी सरकारी प्रशासनिक संगठन से यदि सेवा सम्बन्ध प्रावधान का कमचारी को पूरा लाभ न मिले तो मनावनानिक रूप से उस अपनी नौकरी की सुरक्षा की भवना उसे उम और आकर्षित करती है।

3 प्रत्येक सरकारी कमचारी अपने सेवाकाल में कुछ न कुछ पणनति नियमानुसार अवश्य प्राप्त करता है। निरी सस्यामो में यह आवश्यक नहीं है।

4 सरकारी कमचारी को यह विश्वास होता है कि सेवा नियुक्ति के बाद उसे सरकार से पेंशन मिलगी। इस पेंशन के लिए सरकारी कमचारियों को काफी प्रशान्त नहीं देना पड़ता। वेतन के समान ही पेंशन चुकाना भी सरकार का उत्तरदायित्व है।

5 दूसरी ओर निजी सस्यामा में प्राविण्ट फर्म् की प्रवस्था है जिनमें कमचारियों को प्रशान्त देना पड़ता है और फिर भी फर्म् की सुरक्षा पेंशन की सुरक्षा से वहीं कम है।

6 सरकारी सेवा की शर्तें निजी सेवा की शर्तों से अधिक आकर्षक और सुविधाजनक होती हैं जिनका मनोबल पर अनुकूल प्रभाव पड़ता है।

जिन सस्या का भारतीय कमचारियों पर प्रतिकूल प्रभाव पड़ता है उनमें मुख्य ये हैं—

1 कमचारियों के मन में प्रशासकीय नीतियों की ईमानदारी के प्रति शका यान्त रहती है। नोगा के तिल में यह वान धर कर चुकी है कि संग सम्बन्धिया और शक्तिशाली लोग का लाभ पहुंचान के लिए बिना किसी प्रशासकीय कारण के सरकारी नीतियों में परिवर्तन होता रहता है। नीतियों का क्रियावयव भी भेदभावपूर्ण होता है अतः कमचारियों की नीतियों की निष्पत्तता के प्रति अविषवास रहता है।

2 प्रशासन में आए दिन राजनीतिक हस्तक्षेप होता है। अत्यन्त बरिष्ठ पणाधिकारी तक में यह विचार पनप गया है कि राजनीतिक हस्तक्षेप के फलस्वरूप अब योग्यता के आधार पर पदोन्नति देने अथवा नियुक्ति करने का कार्य दुष्कर होता जा रहा है। सरकारी कमचारियों में यह भावना धर कर चुकी है कि उन्नति के लिए तनामा राजनीतियों आदि का आर्शीवाद प्राप्त करना पड़ती है।

3 अधिकारियों और कमचारियों का अपनी नौकरी की सुरक्षा के प्रति भी आशका रहती है। उह यह विश्वास नहीं रहता कि नियमा और कानूनों के अनुसार दन्तापूर्वक कार्य करने पर भी मौका पड़ने पर उच्च प्रशासकीय अधिकारी उनका साथ देंगे।

कमचारी वग आज यह समझन गया है कि प्रशासकीय नियम प्रायः प्रशासनिक आधार पर न तिम जाकर राजनीतिक कारणों से तिम जाते हैं।

राजनीतिक दबाव के कारण सरकार उचित मामला में भी 'यायिक जाँच' की माँग स्वीकार कर लेती है और 'यायिक' निष्पक्ष होगा यह भी निश्चित नहीं है।

राजनीतिक और प्रशासनिक दानों ही क्षेत्रों में कमचारी वर्ग को अनेक ऐसी बातों के लिए उत्तरदायी ठहराना या निर्दिष्ट करने की प्रवृत्ति पनप रही है जिनके लिए वास्तव में वह उत्तरदायी नहीं है। आलोचना का मुख्य रूप सृजनात्मक न होकर आक्रामक होता है जिससे कमचारियों के हृदय में अनेक शकाएँ उत्पन्न होती हैं।

सरकारी संगठनों में काम की दशाएँ भी बहुत कुछ असंतोषजनक होती हैं। वातावरण ऐसा बन चुका है कि ईमानदारी से कार्य संचालन सम्भव नहीं है। राजनीतिक नेता उचित माँगों पर भी ध्यान नहीं देते जब तक हड़ताल, धेराव आन्दोलन आदि न किए जाएँ ऐसा विश्वास जाने अनजाने कमचारियों के मन में पनप रहा है।

वास्तविक आय रुपये के मूल्य गिरने से कम होती जा रही है अतः आर्थिक परेशानियाँ भ्रष्टाचार को बढ़ा रही हैं।

कमचारी वर्ग अपने भविष्य के बारे में अशक्त है क्योंकि सेवा की शर्तों में प्रायः बड़ी ज़रूरी ज़रूरी परिवर्तन किए जाते रहे हैं।

अनेक रायों में राजनीतिक अस्थिरता भी कमचारियों के मन में आशका पैदा किए हुए है। कमचारी यह समझते हैं कि उनका जो कार्य आज उचित है वही नयी सरकार द्वारा कल निन्दनीय माना जा सकता है।

दोषों में यह विचार भी घर करता जा रहा है कि राजनीतिक अखाड़ बाजी वह जो चक्कर चलाता है उसमें पुनः प्रशासन भी बदले की भावना से कमचारियों के प्रति निरकुश बन सकता है।

उपयुक्त सभी कारण बहुत कुछ इस बात के लिए उत्तरदायी हैं कि सरकारी कमचारियों का मनोबल स्वतंत्र भारत में बसा नहीं है जसा कि होना चाहिए।

प्रशासनिक व्यवहार—निर्णय प्रक्रिया (एच साइमन)

(Administrative Behaviour—Decision Making H Simon)

प्रशासनिक व्यवहार — (Administrative Behaviour)

1945 में हवर्ट ए साइमन ने प्रशासनिक व्यवहार (Administrative Behaviour) नाम से एक पुस्तक का प्रकाशन किया जो एक प्रशासनिक संगठन में निर्णय निर्माण की प्रक्रिया का अध्ययन है। इसमें कुल 11 अध्याय हैं। अध्याय II एवं III में कुछ प्रविधीय मसला पर विचार किया गया है ताकि मानवीय तार्किक चयन की संरचना को विश्लेषण किया जा सक। अध्याय IV और V में तार्किक चयन का सिद्धान्त रचा गया है ताकि एक संगठनात्मक पर्यावरण में निर्णय निर्माण पर पड़ने वाले प्रभावों का समझ सक। अध्याय VII और X में इन प्रभाव प्रक्रियाओं का विस्तार से अध्ययन किया गया है ताकि निर्णय निर्माण की प्रक्रिया पर संगठन के प्रभावों पर विचार किया जा सक। अध्याय XI में यह देखा गया है कि इस विश्लेषण का उपयोग संगठनात्मक संरचना में किस प्रकार किया जा सकता है। इसमें यह स्पष्ट किया जा चुके कि संगठनात्मक प्रभाव और विशेष रूप से संस्था के प्रभाव मानवाय व्यवहार के रूप में निवारण में कितनी प्रभावशाली शक्तियाँ हैं।

साइमन की पुस्तक मानवीय व्यवहार में प्रशासनिक व्यवहार सम्बन्धी जो विषय सामग्री उपलब्ध होती है उसका वर्णन हम संक्षेप में निम्नलिखित प्रकार से कर रहे हैं—

प्रशासनिक व्यवहार के अध्ययन का महत्त्व

(Importance of the study of Administrative Behaviour)

प्रो साइमन का मत है कि संगठन का अध्ययन करते समय ।

केवल बिना रापरन कमचारी नेता है कयाकि सरचना की सफाता साथ उसकी कार्य सम्पत्ता व आधार पर जाती जायगा ।¹ यदि हम किसी संगठन की सरचना और कार्य व विषय में अन्तर्दृष्टि चाहते हैं तो इसके लिए श्रेष्ठ तरीका यह है कि जिस प्रकार संगठन में तथा संगठन के अंग इन कमचारियों के निगमों एवं व्यवहारों को प्रभावित किया जाता है उस तरीके का विश्लेषण करें । संगठन व उद्देश्यों को पूरा करने का वास्तविक कार्य नीचे के स्तर के कार्यकर्त्ताओं द्वारा किया जाता है । किसी भवन का निर्माण कोई इंजीनियर या मास्टरकार्पर हाथों में करना पड़ता है । इसी प्रकार प्रशासनिक पदोपान में निम्नतम स्तर पर कार्य करने वाले व्यक्ति किसी प्रकार के महत्वपूर्ण नहीं माने जाते उसका संगठन की कार्य प्रगति में ठोसेनीय योगदान रहता है । यह निम्नतम या कार्यकर्ता स्तर से ऊपर वाले कमचारियों का भी महत्व होता है । व संगठन में उत्तमनीय भूमिका प्रदा करत हैं । यह सच है कि भ्रष्ट द्वारा युद्ध क्षेत्र में वास्तविक बदलाव नहीं लाई जाती किन्तु युद्ध के परिणामों पर उसके कार्यों का प्रभाव बहुत बढाने वाला है किन्तु प्रकार में कम नहीं होता । जब यह प्रशासनिक प्रक्रिया का एक रूप में चलाने करते हैं तो यह सामाजिक संसाधनों को एक सम्पूर्ण बन जाती है जिसमें कार्यकर्त्ताओं के एक समूह पर परबल का एक समूह और रखना पड़ता है जो कि कार्यशील समूह का समन्वित एवं प्रभावशाली व्यवहार की ओर मोड़ सके ।

व्यवहार करते समय कर्त्ता द्वारा चयन किया जाता है । माइमन ने लिखा है कि समस्त व्यवहार कर्त्ता के लिए तथा उन लोगों के लिए जिन पर वह प्रभाव एवं सत्ता का प्रयोग करता है शैतिक रूप से सम्भव सम्स्त कार्यों में स विशय कार्यों का चयन करना अधिकतम रूप से चयन करना है । कार्यों का चयन कभी तो प्रचलित और अनजान रूप में होता है तथा कभी यह नियोजित अथवा नियोजित क्रिया के रूप में होता है ।

व्यवहार पर मूल्यों एवं तथ्यों का प्रभाव

(Influence of Values and Facts on Behaviour)

अधिकांश मानवीय व्यवहार और विशाल रूप से प्रशासनिक संगठनों में मानवीय व्यवहार उद्भवपूर्ण होता है जो मुख्य अथवा उद्भवों के प्रति उन्मुख होता है । यह उद्भवपूर्णता उससे व्यवहार के प्रतिमान में एकीकरण वाली है जिसके अभाव में प्रशासन अचरित होता है । प्रशासन का मुख्य कार्य का सम्पन्न करना होता

1 In the study of organization the operative employee must be at the focus of attention for the success of the structure will be judged by his performance with it. —Herbert A. Simon p. 1 p. 3

2 All behaviour is a conscious or unconscious selection of particular action out of all those which are physically possible to the actor and that the person does even when he is conscious of the consequences and the duty.

—Herbert A. Simon p. cit p. 3

है तो उद्देश्य क्या कार्य किया जाना चाहिए इसके लिए एक प्रमुख मापक प्रस्तुत करता है। विशिष्ट कार्यों को प्रशासित करने वान छोट छोट निर्णय अपरिणाम रूप से उद्देश्य एवं प्रणाली से सम्बंधित 'यापक निर्णयों का प्रभावित करते हैं। चयन वाना व्यक्ति एक कल्प उठाने के लिए अपने पाव की मास पश्चिमा का सक्रिय करना है वह अपने उद्देश्य की ओर आगे बढ़ने के लिए एक कदम उठाता है वह अपने उद्देश्य या लक्ष्य डाक के तंत्र तक उभर पत्र डालन जाता है वह पत्र इसलिए डालता है ताकि कुछ सूचना भय 'यक्ति को दे सक' आदि आदि। म प्रकार मानवीय व्यवहार चयन की एक न टूटन वानी शृंखला है। यह तब तक चली है जब तक कि अंतिम लक्ष्य तक नहीं पंच जान। जो निर्णय अन्तिम न के चयन की ओर न जात हैं उनका मूल्यात्मक निर्णय कहा जाता है तथा जा निर्णय म नक्ष का कार्यावित करात हैं वे तथ्यात्मक निर्णय कहे जात हैं। कभी-कभी एक ही उद्देश्य म भूय तथा तथ्यात्मक तत्व मिता लिए जात हैं।

प्रशासनिक व्यवहार उद्देश्यपूर्ण (Purposive) तथा तार्किक (Rational) होता है। जहां तक सामाज्य लक्ष्य अथवा उद्देश्य से निर्देशित है वहाँ तक यह उद्देश्यपूर्ण तथा जब यह पालन म चयनित न या की प्र पति के लिए उचित विकल्पा का चयन करता है वहां तक यह तार्किक है। वास्तविक व्यवहार म प्रयत्न निर्णय एक प्रकार से समझीता जाता है। अन्तिम रूप से जिस विकल्प का चयन किया जाता है वह लक्ष्य का पूर्ण प्राप्ति को कभी सम्भव नहीं बनाना किन्तु वह तत्कालीन परिस्थितिया म उपनक्ष सर्वश्रेष्ठ समाधान मात्र होता है। पारिस्थितिक स्थितिया अपरिहाय रूप म उल्लेख विकल्पा का सामिन करती हैं।

प्रशासनिक व्यवहार निर्णय प्रक्रिया है

(Administrative Behaviour is Decisional Processes)

प्रशासनिक क्रिया एक सामूहिक क्रिया है। इसकी सम्पन्न करने के लिए सगठित कार्य आवश्यक है जिन तकनीका से यह कार्य सम्पन्नता सुविधानतक बनती है उनको प्रशासनिक क्रिया कहते हैं। उल्लेखनीय है कि प्रशासनिक क्रियाएँ अथवा व्यवहार मूल रूप से निर्णय निर्माण का प्रक्रिया है। इसके अन्तर्गत सगठन के समस्या के निर्णय म कुछ तब डाल जात हैं इन तत्वा के चयन एवं निर्धारण के लिए नियमित सगठनात्मक प्रक्रियाएँ स्थापित की जाती हैं तथा इनका सूचना सगठन के सम्बंधित समस्या तब पहुँचाई जाती है। सगठन प्रति म उनके स्वय निर्णय नन की कुछ स्वायत्तता का छीन नता है तथा इसके स्थान पर सगठनात्मक निर्णय प्रक्रिया की स्थापना करना है।

प्रशासनिक व्यवहार जा कि एक निर्णय प्रक्रिया है वास्तव म समन्वय विशालता और दायित्व से युक्त होता है। समन्वय इसलिए जरूरी है क्योंकि सामूहिक व्यवहार म कवन सी निर्णय नना ही पयाप्त नहीं है बल्कि निर्णय

उस समूह के सभी सदस्यों द्वारा पारित भी होने चाहिए। सत्ता या प्रभाव के माध्यम से यह कार्य किया जा सकता है। कार्यात्मक स्तर पर विशेषज्ञता का लाभ प्राप्त करने की दृष्टि से एक संगठन का कार्य इस प्रकार विभाजित किया जाता है ताकि सभी विशेषज्ञता पूर्ण प्रक्रियाएँ वसी योग्यता रखने वाले लोगों द्वारा ही सम्पन्न की जा सकें। सी प्रकार नियमों में योग्यता वाले की दृष्टि से नियम देने का उत्तरदायित्व भी इस प्रकार आवंटित किया जाए ताकि विशेष योग्यता की अपेक्षा वाले नियमों ऐसी योग्यता रखने वालों द्वारा ही दिए जाएं। प्रत्येक संगठन के सदस्यों में यह अपेक्षा की जाती है कि वे समूह द्वारा निर्धारित मानकों का अनुशीलन करें। अधीनस्थ संबंधों की स्वतंत्रता उन नीतियों द्वारा सीमित हो जाती है जो प्रशासनिक पदस्थापन में शीघ्र पर स्थिर लोगों द्वारा बनाई जाती है।

प्रशासनिक व्यवहार पर संगठनात्मक प्रभाव ✓

(Organisational Influence over Administrative Behaviour)

संगठन में उच्च स्तर पर लिए गए नियमों का प्रभाव सबसे तभी हो सकता है जबकि उनका नीचे तक संचारित किया जाए। यह प्रभाव दो प्रकार का होता है। प्रथम कार्य करने वाले कर्मचारियों में स्वयंसेवक दृष्टिकोण आने से और ऐसी मन स्थिति की स्थापना की जाती है ताकि वह संगठन के लिए उपयोगी नियमों ल सके। दूसरे संगठन में प्रत्येक कर्मी लिए गए नियमों को कार्य करने वाले कर्मचारियों पर लागू करना। संगठन में नियमों लने वाले सभी कर्मचारियों का प्रभावित करने की दृष्टि से सत्ता का विशेष महत्व है। जब कोई अधीनस्थ कर्मचारी अपने उच्च अधिकारी के नियमों का अनुशीलन करता है तो वह एक प्रकार से उसकी सत्ता से निर्देशित होता है। सत्ता का प्रयोग करते समय यह आवश्यक नहीं कि उच्च अधिकारी अधीनस्थ को समझाकर प्रभावित करे किंतु वास्तविक व्यवहार में सुभाव एवं समझाने बुझाने की कार्यवाही चलने लगी है। सत्ता का प्रयोग ऊपर नीचे तथा अलग-अलग में होता है। सत्ता का एक औपचारिक रूप प्रत्येक संगठन में पाया जाता है। इसकी सहायता के लिए सत्ता का अनौपचारिक रूप भी विकसित हो जाता है जो संगठन के निम्न प्रतिनिधियों के कार्यों में सहयोग करता है। औपचारिक सत्ता मुख्य रूप से विवादों के निपटारे के लिए सुरक्षित रहती है।

साइमन का कहना है कि मानवीय व्यवहार की यह प्रभाव विशेषता है कि एक संगठित समूह के सदस्य स्वयं को उस समूह के साथ समरूप बना लेते हैं।¹ 'मिशन' के लिये समूह के प्रति स्वामित्व से प्रभावित होकर वे कार्य के विवरणों में से चयन करने में अपने कार्यों के संगठन पर होने वाले परिणामों का विचार

1 It is prevalent characteristic of human behaviour that members of a regulated group identify with the group.

करते हैं। जब कोई व्यक्ति एक कार्य-प्रतिष्ठा करने के लिए जाता है कि वह भाग्य के लिए कष्टाकार की तो वह स्वयं का भाग्य के साथ एक रूप पर जाता है। राष्ट्र के या संगठन के प्रति एक रूप होना आधुनिक समाज की मरचना में भौतिक महत्त्व की बात है। एकस्मयता का आभास या संगठनात्मक स्वामिभक्ति प्रज्ञाशन में महत्त्वपूर्ण कार्य सम्पन्न करती है। इसके कारण निगम के तब ध्यान करने सरल तथा मुनिवृत्त बन जाता है अथवा प्रत्येक निगम के समय समस्त मानवीय मूल्यों पर विचार करता है। मूल्य के सीमित क्षेत्र पर केंद्रित होता है और भी मूलमूल है ताकि प्रज्ञात्मक का इसके निगम के लिए उत्तरदायी उत्तराया जा सके।

प्रशाननिक व्यवहार के औचित्य का मापदण्ड मुख्य रूप से कार्यकुशलता होती है। यह सभी तत्त्वपूर्ण व्यवहारों पर लागू होना है। कार्यकुशलता का अर्थ सक्षम यह है कि छात्र में छोटी राशियाँ अपनाया जाएं मन्त्र साधन अपनाए जाएं ताकि वे संप्रति में समय और साधन दोनों कम से कम लगें। संगठन के मददगार पर ध्यान वाला प्रभाव मुद्रा अन्तर्पचारिक प्रवृत्ति का होता है। सूचना एक परामर्श के माध्यम से सम्पूर्ण संगठन की सभी शिक्षा में प्रभाव डालना जाता है।

संगठनात्मक स्वामिभक्ति एक कार्यकुशलता के मापदण्ड के भाग प्रशिक्षण द्वारा भी साठ के निगम एक प्रशाननिक व्यवहार को प्रभावित किया जाता है। प्रशिक्षण द्वारा एक कर्मचारी को स्वयं निगम के लिए तैयार किया जाता है। इस सत्ता एक परामर्श के निरन्तर पथों की आवश्यकता नहीं होती। प्रशिक्षण मुवाकिलीन अथवा सेवा पूर्व होता प्रशिक्षण का ही सन्तान है। जब अनक निगम में एक जिस तत्त्व निर्मित है तो उस विषय में कर्मचारी को प्रशिक्षण प्रदान किया जाता है। प्रशिक्षण द्वारा प्रशिक्षणार्थी का अवयव तब दिए जाते हैं उसके विरुद्ध हनु एक मन्त्र दिया जाता है। उस मापदण्ड प्रशिक्षण विरुद्ध जाते हैं तथा उन मूल्यों का अवयव दिया जाता है जो निगम के समय प्रदान में अवयव चाहिए। ✓

प्रशाननिक व्यवहार ■ तार्किकता

(Rationality in Administrative Behaviour)

प्रमाण के बल में श्रवणी बना निका की अतीत काशीन सन्तति शार। प्रमाणित करने का प्रयास किया गया कि व्यक्ति अपना तार्किक ज्ञान होना प्रमाणित किया सम्भव है। या के संगीतान में विषयों में बात पर जोर दिया कि 'यक्ति तार्किक होता है'। प्रत्येक प्रमाणित यह प्रयास करना है कि वह सही निगम के प्रमाणा के निगम के सही होना एक सापक्षिक बात है। वह तब सही है जबकि निर्धारित नया को प्रति के लिए नी साधना का चयन करता है। एक पक्षीय प्रमाणिक प्रभावाना साधना के चयन से सम्बन्ध रखता है।

निम्नलिखित प्रक्रिया में उच्च विक्रय का चुना जाता है जो वांछित उद्देश्य पर पहुँचने के लिये साधन होत है। नम्य स्वयं भी नम्य अतिम उद्देश्य के लिए साधन मात्र ही होते हैं। इस प्रकार उद्देश्य की एक शृङ्खला अथवा पदसापान होता है। न्यायिकता (Rationality) का अर्थ साधन साध्य की क्रिया की रचना करना है। मनोवैज्ञानिक स्तर पर भी साधन साध्य सम्यक् व्यवहार को प्रोत्साहित करने की चेष्टा करते हैं। साधन तथा साध्य का पदसापान जिस प्रकार व्यक्ति के व्यवहार की विवक्षितता है उसी प्रकार मन मग्नन के व्यवहार की भी विशेषता है।

प्रत्येक क्षण में प्रसन्न या सगुन व सम्मुख वक्षिण यवतारी की बहुत बनी सस्था होती है। इसमें से कुछ तो प्रसन्न व चेतना पटन पर हात है और कुछ नहीं तो। चपन वषवा निगम क अ। यह है कि अंग स प्रत्येक क्षण के लिए एक अवधार को छांट निव जाता है। कुछ समय तक अवधार को आधारित करने वाली निगम का एसी अक्षता को रणनीति (Strategy) कहा जाता है। प्रत्येक रणनीति के अग्रिम कुछ सम्भावित परिणाम होते हैं। तार्किक निगम का कुछ एसी रणनीति का अग्रिम करता है जो अपेक्षित परिणामों की दृष्टि से प्रसन्न की जाती है। निगम की प्रक्रिया में तीन चरण होते हैं—पहले सभी वक्षिण रणनीति की सूची तैयार की जाती है दूसरे प्रत्येक रणनीति के सभी परिणामों का निर्धारण किया जाता है तथा तीसरे इन परिणामों में से एक का चयन किया जाता है। एक बार जब एक रणनीति अपना सा जाता है तो उस बदल कर दूसरी रणनीति अपनाया जाना उचित नहीं होता क्योंकि समय का बहुत महत्व है। अन्तर्हण के लिए यदि एक व्यक्ति ने अक्षर बनने के लिए अपने जीवन के सारा समय प्रशिक्षण में व्यतीत किए और दस वर्ष उसके अवधार में लगा दिए तो इसके बाद उसके मन में सचन का प्रश्न नहीं उठता कि उस अक्षर बनना चाहिए अथवा नहीं जीवित बनना चाहिए। यही बात प्रशासनिक व्यवहार पर लागू होती है।

प्रशासनिक प्रवर्तन में ज्ञान की महत्वपूर्ण भूमिका है। ज्ञान के द्वारा यह निर्धारित होता है कि किन वस्तुओं पर रणनीति का सफलतापूर्वक प्रयोग प्राप्त होगा। जो व्यक्ति प्रयोग रूप में अपने कार्यों के परिणामों का सही ज्ञान रखता है, वह भविष्य में परिणामों का अनुमान कर सकता है। यह अनुमान प्राप्त अनुभवों से सम्बन्धित है। वर्तमान स्थिति के बारे में सूचना पर आधारित होता है। उदाहरण के लिए मन्त्रालय के चयन की प्रशासनिक निष्पक्ष प्रक्रिया का उद्देश्य किया जा सकता है। इसमें प्रयोग की जाती है कि किस प्रकार के कार्यों में सही प्रयोगों से सही भूमिकाएँ सही समय पर सही स्थानों पर आवक होकर निष्पक्ष रूप से प्राप्त होती हैं। इन आवकों के आधार पर तुलनात्मक भविष्यवाणी करके यह निर्धारित किया जाता है कि कार्य पर कौन सा प्रयोगी सबसे सफल प्रवर्तन का कार्य करेगा। यदि भविष्यवाणी सही है तो सही निष्पक्ष किया जा सकेगा।

गैर सरकारी संगठन में निगम जन की समस्या सरकारों प्रभिरणा की
 अपेक्षा अधिक महत्व होती है। गैर-सरकारी संगठन में कर्मचारी परिणामों का
 ध्यान में रखा जाता है जो व्यवस्था को प्रभावित करते हैं जबकि सरकारी अभिकरण
में निगमों का सामाजिक मूल्यों के प्रकाश में देखा जाता है। उत्तराहरण के लिए जब
 एक गैर सरकारी निगम का अध्यक्ष अपने किसी सम्बन्ध का फर्म में पद मँगना
 चाहता है तो उस यह देखना होगा कि नियुक्ति का फर्म की कार्य कुशलता पर क्या
 प्रभाव पड़ेगा। किंतु यदि उस पद पर जोड़ सवा में नियुक्ति करनी हो तो उस पर
 देखना होगा कि उस कार्य का जोड़ सवा में अवसर की समानता में मिश्रित पर
 क्या प्रभाव पड़ेगा।

संगठन में व्यक्ति का व्यवहार सार्वजनिक प्रवृत्ति का होता है इसलिए काङ्क
 निगम नेतृत्व समय संगठन के सार्वजनिक को अर्थ सार्वजनिक निगमों में भी प्रभावित होता
 पाता है। प्रत्येक व्यक्ति का अपने कार्यों के परिणामों के बारे में भावों के साथ
 साथ हमारे के कर्मों पर भी विचार करना होता है। यह कारण सम्पूर्ण प्रभावों के
 व्यवहार की प्रक्रिया का एक महत्वपूर्ण तत्व है। प्रकाशक के को कार्य रणनीति
 चुनने से पूर्व यह देखना होगा कि स न क्या रणनीति चुनी है सभी प्रकार के
 का भी यह देखना होगा कि स न क्या रणनीति अपनाया है। प्रशासनिक कार्य
एक प्रकार से टीमवर्क होता है। "सम प्रत्यक्ष मदद को अपना कार्य तो कुशलता
 से करता हो स यी अर्थ के कार्यों की अरक्षा का ध्यान भी रखना है। मन्त्रों के
 कार्यों में समन्वय रचना है तथा प्रत्येक का दूसरा के निर्धारित कार्यों की सूचना
 प्रदान की जाती है। समन्वय के अभाव में सहायक प्रभावहीन बन जाता है तथा
 अपने तदन प्राप्त नहीं कर पाता।

प्रशासनिक व्यवहार की सीमाएँ ✓ (Limits of the Administrative Behaviour)

निम्नलिखित अर्थों में व्यवहार प्रवृत्ति का व्यवहार नाविकता की उच्च श्रेणी तक
 पहुँच जाए यह सम्भव है। प्रत्येक व्यक्ति के सामान विविधता की संख्या इतनी अधिक
 होती है तथा उस प्राप्त मूल्यों में भी भिन्न होती है कि वस्तुमान नाविकता के
 करीब करीब पहुँचना भी सम्भव होता है। व्यक्तिगत चयन कुछ प्रदत्तों के परिवेश
 में होता है। इन प्रदत्तों (givens) द्वारा निर्धारित सीमाओं के अन्तर्गत ही व्यवहार
 को समायोजित किया जाता है।

प्रशासनिक व्यवहार की वस्तुमान वास्तविकता के लिए तीन बातों का ज़ोना
 आवश्यक है—(क) नाविकता के लिए आवश्यक है कि पूर्ण ज्ञान हो तथा प्रत्येक
चयन के परिणाम परिणामों का पूर्वनिर्णय हो। वास्तव में परिणामों का ज्ञान
 हमेशा अधूरा होता है। (ख) यदि ज्ञान अविश्वसनीय प्राप्त हो तो कल्पनात्मक
 रूप से तब साथ सत्य मूल्यों का ध्यान रखा जाए। इन मूल्यों का अनुमान भी

कम से कम प्रमाण रूप में ही लागू किया जाता है। (अ) नास्तिकता के लिए यह आवश्यक है कि प्रशासनिक व्यवस्था के लिए 'यवहार' में मर्यादा बनाई जाए। वास्तविक व्यवहार में प्रशासन सभी सम्भावित समस्याओं में संलग्न रहने के लिए तैयार होना पड़ता है। इन कारणों से प्रशासनिक व्यवस्था की नास्तिकता सीमित हो जाती है।

प्रशासनिक सिद्धांत का सम्बन्ध मूल रूप से मानवीय सामाजिक व्यवहार के नास्तिक एवं अनास्तिक पहलुओं के बीच की सीमा रेखा से होता है। प्रशासनिक क्षेत्र में यद्यपि मानवीय व्यवहार नास्तिक होता है किन्तु उसका यह नास्तिकता सीमित है और सीमित सगठन तथा प्रशासन के उपयुक्त सिद्धांत के लिए यही स्थान रहता है।

प्रशासनिक व्यवहार को समझने की दृष्टि से यही शारीरिक व्यवहार के साथ उसकी तुलना करना जायदा उचित होगा। इस मत में शारीरिक शक्ति और उसकी चरम शक्ति प्रशासनिक व्यक्ति के मध्य अंतर बिना है। उसके मतानुसार शारीरिक शक्ति उसके लिए उपलब्ध सभी विकल्पों में से सर्वश्रेष्ठ का चयन करता है, जबकि शारीरिक शक्ति केवल न तो जीवनकाल की एक शक्ति का प्रयोग ही करता है। शारीरिक शक्ति किसी समस्त जटिलताओं के साथ वास्तविक दुनिया पर विचार करना है। प्रशासनिक व्यक्ति यह मानता है कि उसका कार्य इसी दुनिया एक समझने की लक्ष्य में प्रभावित करती दुनिया का एक सरलीकृत प्रतिरूप है। वह प्रशासनिक व्यवस्था से इस लिए संतुष्ट हो जाता है क्योंकि वह मानता है कि वास्तविक दुनिया मुख्यतः सही है। वास्तविक दुनिया के अधिकांश तथ्य उसका समझने वाले समस्याओं के मध्य में अधिक गतिशील रहते हैं। अपनी प्रत्येक विशेषताओं के कारण प्रशासनिक व्यक्ति प्रशासनिक व्यवहारिक व्यवस्था की परीक्षा किए बिना ही अपना चयन कर लेता है। वह अपने निरर्थक प्रयत्नों से निवृत्ति के आधार पर चलाता है। ✓

प्रशासन में नियम प्रक्रिया

(Decision Making)

सगठन का शासनिक सिद्धांत जिन समाजशास्त्रीय और मनोवैज्ञानिक विश्लेषणों के पहलुओं पर निर्भर करता है उनका एक सहज परिणाम यह हुआ है कि सगठन में प्रत्येक क्षेत्र में नियम और प्रशासन प्रमुख नहीं रहकर नेतृत्व एवं नियम प्रक्रिया बन चुके हैं। सामान्य और उसके माध्यमों द्वारा आरम्भ किया जाने वाला यह प्रयास प्रशासनिक प्रणाली के नास्तिक और अनास्तिक तथा शारीरिक और अनास्तिक विचारों के बीच की सीमा रेखा को ध्यान में रखते हुए प्रशासनिक प्रक्रिया का अध्ययन करने उस सम्बन्ध में विवेचित करने एवं वैज्ञानिक बनाने के लिए प्रयत्न माध्यम प्रस्तुत किए जा रहे हैं। नियम प्रक्रिया तथा नियम प्रक्रिया का विज्ञान आदि शोधों से हानि ही में जो सामान्य प्रशासनिक है वह नियम प्रक्रिया के महत्त्व को समझने की अपेक्षा

प्रशासनिक व्यवहार-नियम प्रक्रिया 513
नियम प्रक्रिया की जटिलताओं एवं सूक्ष्मताओं पर एक उपयोगी एवं सायक दृष्टि
दान करती है।

नियम प्रक्रिया प्रकृति एवं क्षेत्र (Decision Making Process Nature & Scope)

प्रशासन अथवा संगठन कुछ कार्य विशेषों को संपादन के लिए बनाए जाते हैं और किसी भी मानवीय कार्य को भौतिक रूप से सम्पन्न करने के लिए एक मानसिक नियम की पूर्व आवश्यकता होती है अर्थात् यहाँ एक नियम प्रक्रिया आरम्भ होती है और जहाँ वह रुक जाती है वही कार्य सम्पन्न हो जाता है। यदि नियम यहाँ है कि अर्थात् नियम नहीं बना है तो यहाँ भी एक नियम है और प्रशासन की प्रत्येक क्रिया प्रतिक्रिया यही नियम एवं उपनियम से बंधी होती है। नियम प्रक्रिया को प्रशासकीय संगठन का केन्द्र बिन्दु अथवा हृदय मानने वाले सभी लोग यह मानते हैं कि प्रत्येक संगठन में यह नियमकर्ता के एक नियमित भूमिका निभाता है और संगठन के कार्य सभी अंग प्रत्यक्ष उसकी अनुपानता मान करते हैं। प्रशासन अथवा संगठन में यदि उच्च स्तरों पर नीति निर्माण के ये संचालित होते हैं तो वह एक सद्भाषित, जटिल एवं सापेक्ष नियम होता है जिसमें राजनीतिक एवं प्रशासनिक प्रतिक्रियाएँ आपस में अन्तर्बद्ध होती हैं। इसी प्रकार नीति क्रिया-व्ययन के क्षेत्र में भी संगठन का हर स्तर प्रशासकीय नियम बना है जो अपनी अस्पष्टता एवं व्यवहारिकता के लिए कुशल नतुत्व एवं प्रभावशाली संचार व्यवस्था पर निर्भर करते हैं। इस प्रकार नियम प्रक्रिया का क्षेत्र प्रशासकीय नतुत्व एवं संगठनात्मक संचार व्यवस्था से बस तरह अंतर्सम्बद्ध है कि संगठन की सारी सफलता नियम प्रक्रिया की दक्षानिष्ठा पर निर्भर करी जा सकती है। आदर्शात्मक एवं व्यवहारिक दोनों ही दृष्टियाँ से नियम प्रक्रिया के कार्य परामर्शी प्रभाव उत्पन्न करते हैं। उनसे प्रशासकीय योजनाओं से उत्पन्न आकांक्षा का पूर्ति होती है प्रशासकीय भावनात्मक आवश्यकताओं का परिहार मिलता है संगठन के लिए स्रोत उपलब्ध होते हैं और संगठन के अन्तर् तथा बाह्य के पारस्परिक विरोध एवं द्वन्द्व का समाधान होता रहता है। इनका ही नहीं व्यक्तात् इससे भी नियम प्रक्रिया एक कठिना बुद्धिवाज्जक एवं यत्तिपूरक कार्य है। नियमकर्ता चाहें मृज्जनामन नियम से अथवा धिसा पिटा रटने नियम बना ही स्थितियाँ में बुद्धि एवं भावना के तन्तुओं का भ्रमन होता है। अनिवार्य एवं सम्भावनाओं का चित्र उस गन्ध धरे रस्सी है और अपनी नियम प्रक्रिया के माडना में वह अवयव (Rationality) और अबुद्धिवादी तत्त्वा (Irrational elements) के अनुपात के बीच सामंजस्य स्थापित करने के लिए सचेष्ट होता है। संगठन अध्ययन में आज कठना और माडिन भूविक क्रमशः इस प्रकार के बुद्धिवादी और अबुद्धिप्रधान माडन के प्रणेत हैं। विनियम की मोटे तौर पर दो भाग प्रतिवादी भागों के बीच एक भ्रमणार्थी ह्युरिस्टिक माडन (Heuristic

model) बनाने का प्रयास करते हैं जिसके द्वारा नित्य प्रक्रिया की वृत्तिबद्धता एवं फलप्रसूतता के बीच एक आदर्शोन्मुख यथाशक्ती समन्वय का विकल्प प्राप्त हो सके।

प्रशासकीय नियमों का शेष केवल नीति निर्माण एवं नीति क्रियारूपन तक ही सीमित होकर संगठन के नमोचरों के मनोबल तथा आचरण का भी समाहित करता है। हवर्ट संगठन की भारी मात्रा में प्रशासकीय नियमों का व्यवहारवादी परिग्रह में देखती हुई उसे आचरण का एक नियामक तन्त्र मानती है जिसकी उत्पत्ति एवं प्रयोजनशीलता सर्वोच्च के मनोबल को प्रत्यक्ष एवं पराक्ष रूप से प्रभावित करती है। नियम स्थिति के नकारात्मक एवं सकारात्मक पहलू प्रशासकों एवं राजनताओं के मन में नीति निर्माण का प्रकाश मचाते हैं। साइमन मानता है कि नियम प्रक्रिया के अग्रगण्यता होने पर ही प्रशासकीय सत्ता का अवरोध क्षेत्र (Zone of resistance) पतन लगता है और प्रशासकीय नृत्व संगठन के उद्देश्यों की प्राप्ति में चुनौतियाँ एवं बाधें अनुभव करता है। आधुनिक संगठन सिद्धांत निम्न प्रक्रिया की नयी कल्पना पर बल देता है और महत्त्व के विस्तार में समझने के लिए उस संगठन का समग्रता के सदम में अभिनय दृष्टि से प्रस्तुत करता है।

नियम प्रक्रिया अथवा दृष्टिकोण (Decision Making Process Its Meaning and Approaches)

नियम लेने का प्रक्रिया कुछ कार्यों के विकल्पों में से करणीय कार्य को छानना है। जब यह कहा जाता है कि नियम लिया गया तो इसका अर्थ यह है कि एक नवी प्रक्रिया से गुजर कर यह तय कर लिया गया है कि क्या किया जाएगा। हमने कल्पना में नियम निर्धारित की गई एक ऐसी स्थिति है जो कार्य के वास्तविक रूप में सम्पन्न होने से पहले आती है। यह प्रबंधक द्वारा लिया गया एक निष्कर्ष है कि उसका तथा दूसरा का उसके बाद क्या करना चाहिए।¹ टैरी के मतानुसार नियम दो या अधिक सम्भावित विकल्पों में से एक आवश्यक विकल्प की चुनना है। यह परिभाषा आठ मंशों में नियम की पद्धति का स्पष्टीकरण करती है। वस्तुतः नियम नये चार व्यक्ति के सन्मुख अनेक विकल्प होते हैं। इन विकल्पों के गुण-दोषों पर वह बौद्धिक रूप से विचार करके यह निश्चिन करता है कि उस क्या करना चाहिए। एक नियमांक की-रिखात उस राजगीर के समान है जिसके सामने कई रास्ते खुल गए हैं तथा उनमें से उस किसी एक का चुनना हो। मैनली जोन्स (Manley Jones) का कहना है कि नियम एक समाधान होता है जो कुछ विकल्पों की परीक्षा करने के बाद छोड़ा जाता है। यह सीमित छोड़ा जाता है कि नियम नये चारों यह पहले से ही देख लेता है कि उम्मेद द्वारा चुन गए कार्य

1 H. Munn op cit p 111

2 Terry op cit p 52

धर्मियों को केवल एक मशीन के रूप में साधन मानना गलत होगा। संगठन में व्यक्ति की भावनाएँ आवश्यकताएँ प्रणाली और मूल्यवालाएँ होती हैं। उनका ज्ञान एवं समस्याओं का सुझाव की सामर्थ्य की सीमाएँ होती हैं। साइमन के शब्दों में निष्कर्ष का दृष्टिपूर्व विचारों में से निष्कर्ष प्राप्त करना संभव है। ये निष्कर्ष बड़े निष्कर्षों के लिए पूर्वविचार बन जाते हैं। ¹ निष्कर्ष की ये विभिन्न परिभाषाएँ यह स्पष्ट करती हैं कि निष्कर्ष लेना एक प्रक्रिया है जिसके द्वारा एक निष्कर्ष पर पहुँचा जाता है। निष्कर्ष पर पहुँचने में पूर्व दृष्टि प्रक्रिया पर कौन कौन से तत्त्व प्रभाव डालते हैं तथा यह प्रभाव निष्कर्षों के रूप में किस प्रकार बदन देता है यह जानना नाक प्रभावों की दृष्टि से अत्यन्त महत्वपूर्ण किन्तु कठिन कार्य है।

व्यक्तिगत और सल्लनामक निराय ✓

शान्त व क्षे म भी निराय प्रक्रिया इसी प्रकार रह ग्यन होती है जिस प्रकार किंग जीवा म । यक्तिगन और सगजनामक सयवा प्रशामकीय गाना हो निराया गी प्रवृत्ति प्राय एक नही रहती है तथापि दो । स्थितिया म कुछ आधारभूत अंतर है—

प्रथम यात्सर्गन निगम एक सामान्य धरातल का मत है जबकि प्रशासनिक निगम सामाजिक संगठनात्मक रूप तक गीकी निगम कह जा सकते हैं। गारे एवं डाहसन ने प्रशासनिक निगमों को व्यक्ति के आसन्निक प्रयोग का ऐसा परिणाम माना है जो संगठन की स्थिति का समूहिक रूप से प्रभ वित्त करते हैं। प्रशासनिक प्रयोग संगठनात्मक निगम संगठन के उद्देश्य की एक सीमा रेखा में आबद्ध होते हैं। राजनीतिक नीति निगम उन्हें और भी अधिक सीमित करते हैं। प्रशासकीय नेतृत्व नीतियों को जिस रूप में देखता है उसकी यह 'याख्या प्रशासनिक निगम को मूल्य एवं सध्य प्रदान करती है तथा उस निगम से प्रभावित होने के संगठन के उद्देश्य अथवा संगठन के लक्ष्यों को प्राप्त करने का साधन उस निगम को सन्तुलित एवं नियमित करते हैं। दूसरे शब्दों में प्रशासनिक निगम संगठन के उद्देश्य नीति नेतृत्व साधना उपभोक्ताओं के हित आदि निगमिक तत्वा से सम्भावित होते हैं और इस रूप में संगठन निगम प्रक्रिया वस्तुनिष्ठ निगम प्रक्रिया से अधिक लम्बी अधिक समयपण अधिक सीमित और कम सरल होती है।

दूसरे, प्रशासनिक व्यवस्था सगठन के निरूपण को प्रत्यक्ष या अप्रत्यक्ष किया जा सकता है जबकि व्यक्तिगत निरूपण को यदि स्वयं ही नेता है उनको हस्तांतरित नहीं कर सकता तथापि व्यक्तिगत क्षमता के निरूपणों में भी नीति की प्रकृति प्रमुख होती है उनका प्राथमिक रूप से विभिन्न व्यक्तियों की सलाह पर छाड़ा जा सकता है। तब प्रकार कुछ विशेष कृति के सगठनात्मक निरूपण को एक व्यक्ति का इच्छा से किया जा सकता है।

तीसरा, जहाँ तक निर्णयों की क्रियाविति का प्रश्न है “यत्किम्गत निर्णय प्रायः एक व्यक्ति द्वारा और संगठनात्मक निर्णय अनेक व्यक्तियों द्वारा क्रियावित किए जाते हैं।” संगठनात्मक निर्णयों का उत्तरदायित्व तब तक किसी एक व्यक्ति पर नहीं हो सकता जब तक कि उस सौंपा ही न जाए। संचार-माधन के अधिक धिक् प्रयोग द्वारा तथ्यों के ज्ञान और संगठन के लक्ष्य व आधार पर समयानुक्रम निर्णय न के लिए संगठन के निर्णयों का उत्तरदायित्व किसी एक व्यक्ति को सौंपना जरूरी होता है। संचार साधन सम्बन्धी प्रशासकीय निर्णय न के अधिक कुशल होता है और यही कारण है कि संगठन में उसी व्यक्ति को निर्णय लेने का अधिकार सौंपा जाता है जो केन्द्रीय स्थिति पर हो। संगठन का औपचारिक नता प्रायः निर्णय न के लिए उत्तरदायी होता है। एक समय में लिए जाने वाले निर्णय पर प्रभाव डालने वाली परिस्थितियाँ अनेक प्रकार की होती हैं।

प्रशासनिक निर्णयों की प्रकृति में यत्किम्गत निर्णयों की भांति अत्यन्त जटिल होती हैं। निर्णयों के परिणाम की अज्ञातता प्रायः व्यक्ति को इतना भयभीत कर देती है कि वह इस उत्तरदायित्व का सम्भालने की अपेक्षा अपना बन् से बड़ा बर्तियान देने को भी तयार हो जाता है। प्रायः निर्णय चाहें वह कितना ही सावधान भेकर लिया गया हो उससे कुछ व्यक्तियों को प्रसन्नता हाती है और कुछ को चिन्ता कुछ व्यक्ति उस बहुत अच्छा मानते हैं जबकि दूसरे लोग उसकी प्रानाचना करते हैं। ✓

प्रशासनिक तथा राजनीतिक निर्णय

निर्णय और निर्णय प्रक्रिया का प्रशासन के सदस्यों में विशेष तकनीकी अर्थ है। प्रायः मानसिक एवं बौद्धिक कार्य की प्रक्रिया निर्णय प्रक्रिया की व्याख्या की जा सकती है। किन्तु सन्तुष्टों का अन्तर उनमें प्रकृतिजय अन्तर भी उत्पन्न करता है। उदाहरण के लिए राजनीतिक और प्रशासनिक निर्णयों की तुलना की जा सकती है। वृत्ति राजनीतिक निर्णयों का क्षेत्र नीति सम्बन्धी प्रश्न होते हैं प्रशासन नीति सम्बन्धी निर्णयों में भाग लेते हुए भी उन नीतियों तक सीमित रह जाते हैं। अतः स्वभावतः जहाँ राजनीतिक निर्णय व्यापक स्तर पर कुछ कुछ प्रस्पष्ट में हो सकते हैं वहाँ प्रशासनिक निर्णयों में निश्चितता एवं स्पष्टता अधिक आवश्यक है। इसी प्रकार उद्देश्यों की दृष्टि से भी राजनीतिक और प्रशासनिक निर्णय बहुत कुछ एक उद्देश्य रखते हुए भी क्रमशः लोक-न्याय और कार्य कुशलता के उद्देश्यों पर अधिक बल देते हैं। अतः निर्णय प्रक्रिया में भाग लेने वाला राजनीतिज्ञ अपने निर्णय को जिस परिप्रक्ष्य में देखता है वह परिप्रक्ष्य उस प्रशासनिक प्रकार राजनीतिक और प्रशासनिक निर्णयों में वैकल्पिक वृत्तता एवं अपना निर्णय प्रक्रिया की अवधि एवं निर्णय के निर्धारक तत्त्व आर्थिक अन्तर देखे जा

सकत हैं। राजनीतिक नियम प्रक्रिया स्वभावतः प्रशासनिक नियम प्रक्रिया से अधिक जटिल अधिक मिश्रित अधिक चुनौतीपूर्ण एवं कम वैज्ञानिक होती है। राजनीतिक नियम मूल्यों की दृष्टि से भी एक दूसरी भावगुमि पर लड़ते हैं जबकि प्रशासनिक नियमों को संभवतः उनके मूल-तत्वा को घटा कर अधिक तथ्यपूर्ण बनाया जा सकता है। यद्यपि प्रशासकीय नियम राजनीतिक नियमों के अंग कह जा सकते हैं तथापि क्षेत्र प्रवृत्ति सरल एवं प्रक्रिया सभी दृष्टियों से भिन्न होने के साथ-साथ वे अपने आप में ऐसी इकाया है जिसका घनिष्ठ सम्बन्ध प्रशासनिक नेतृत्व एवं संगठन की संचार-व्यवस्था से प्रभावित होता रहता है।

नियम प्रक्रिया एवं नीति में सम्बन्ध

नियम लेने की प्रक्रिया का अर्थ समझते समय उसका एक नीति (Policy) का सम्बन्ध को समझना चाहिए। संगठन की नीति का निश्चय नियमों की एक लम्बी प्रक्रिया का परिणाम होता है। नीति निर्धारित करते समय संगठन के शीर्ष के अधिकारी अनेक विकल्पों में से कुछ को चुनते हैं। जब संगठन की नीति निर्धारित हो चुकती है तो वास्तव में लिए जाने वाले नियम इन नीतियों के अनुसार ही होते हैं। संगठनात्मक नीति द्वारा एक भाग निश्चित कर दिया जाता है और जैसा की टीरी (Terry) का कथन है नियम प्रायः नीति द्वारा प्रदर्शित भाग के अनुसार ही निर्धारित किया जाता है। उनका मतानुसार नीति अपेक्षाकृत विस्तृत होती है अनेक समस्याओं को प्रभावित करती है तथा असाध्य प्रयोग बार बार किया जाता है। अनेक विपरीत नियमों का सम्बन्ध एक विशेष समस्या से होता है और अनेक प्रयोग लगातार नहीं किया जा सकता। संगठन में समय-समय पर लिए जाने वाले नियम नीतियों की भाँति स्थायी पवित्र और अपरिवर्तनीय नहीं होते। उनके आवश्यकता परिस्थिति एवं वातावरण के अनुसार बदला जा सकता है। इस सम्बन्ध में सात्तमन का यह कहना सही है कि प्रशासकीय नियमों से सार्वजनिक मूल्य (Values) किसी मनोवैज्ञानिक या दार्शनिक अर्थ में कदाचित् ही अन्तिम मूल्य होते हैं। सात्तमन का मत है कि अधिकांश सत्य और क्रियाओं के मूल्य का स्रोत साधन-साध्य सम्बन्ध (Means-ends relationship) होता है जो उनको ऐसे नश्या एवं नियात्रों में सम्बद्ध करता है जो अपने आप में मूल्यवान् हैं।

नीति और नियम की प्रक्रिया का सम्बन्ध के समान ही नियमों की प्रक्रिया एवं संगठन का भी परस्पर घनिष्ठ सम्बन्ध है। नियम लेने वाले व्यक्ति पर संगठन का रूप द्वारा कुछ सीमाएँ लगाई जाती हैं। सात्तमन के शब्दों में संगठन व्यक्ति से उसकी कुछ नियमों तक स्वायत्तता लेकर उसके स्थान पर एक संगठनात्मक नियम लेने की प्रक्रिया स्थापित कर देता है।¹

1 Terry op cit p 52

2 Herbert A Simon op cit p 5

3 Herbert A Simon p 6 p 8

प्रशासनिक निर्णय के बारे में दृष्टिकोण

प्रशासनिक निर्णय अथवा निर्णय प्रक्रिया का विश्लेषण करते समय लाक प्रशासन के अध्ययन उस निम्न पांच दृष्टियों से देखते हैं—

- (1) प्रशासनिक निर्णय विकल्प चयन का एक चरम स्थिति है।
- (2) प्रशासनिक निर्णय स्थिति नहीं बल्कि चयन प्रक्रिया है।
- (3) प्रशासनिक निर्णय प्रत्येक प्रकार की स्थिति अथवा प्रक्रिया मान न होकर एक विशेष प्रकार की चयन स्थिति है।
- (4) प्रशासनिक निर्णय में केवल वे ही प्रक्रियाएँ समाविष्ट होती हैं जो वास्तविक चयन प्रक्रिया को प्रभावित करती हैं।
- (5) कुछ लोग यह मानते हैं कि निर्णय प्रक्रिया चयन की सभी प्रक्रियाओं तथा उनके बाद की स्थितियों को भी अपने अध्ययन क्षेत्र में समाहित करती है।

प्रशासनिक निर्णय के अध्ययन माडल में चाहे कौनसा दृष्टिकोण अपनाया जाए अथवा "पापक" यह स्वाभाविक है कि व्यक्ति, समूह और वातावरण तीनों तत्त्वों की क्रिया प्रतिक्रियाएँ अनिवार्यतः दिखाई देंगी। प्रशासनिक निर्णय में प्रशासक की अपनी भूमिका होगी और उसकी अपनी मनोवैज्ञानिक वृष्टिभूमि आचरण सिद्धांत मूल-भाषाएँ एवं संगठन निष्ठा के प्रश्न प्रत्येक निर्णय के साथ उभर कर आएँगे। इस प्रकार व्यक्तियों का एक समूह हान के कारण को भी संगठन निर्णय समूह मनोविज्ञान समूह हित समूह आचरण तथा समूह मानवत्व आदि के प्रश्नों से प्रभावित हो नहीं होगा बल्कि सीमित एवं विस्तृत भी बनेगा। वातावरण समूह और नृत्व की प्रक्रियाएँ तथा विस्तृत परिप्रेक्ष्य में संगठन के मूल्योक्त सन्निहित एक प्रशासकीय संस्कृति को जन्म देना है और यह प्रशासकीय संस्कृति (Administrative Culture) उन मूल्यों एवं तथ्यों का महत्व प्रदान करती है जिनके सदम में नीति निर्णय के विकल्प उभरने लगते हैं। प्रशासनिक निर्णय इन्हीं तत्त्वों प्रक्रियाओं एवं परिणामों (Forces Processes and Outcomes) का अध्ययन है। य तत्त्व प्रक्रियाएँ और परिणाम अंतमन्वद् हैं अर्थात्प्राप्त हैं और एक अविरत प्रवाह के रूप में संगठन को दिशा विशेष प्रदान करते हैं। प्रशासनिक निर्णय के अध्ययनकर्ता जब इन अंतर्क्रियाओं की गहराई में जाते हैं तो अपने अध्ययन का दृष्टिकोण निर्धारित करने के लिए उन्हें निर्णय के कुछ विशेष तत्वों पर बल देना पड़ता है। प्रशासनिक निर्णय-साहित्य में अब तक ये तीन दृष्टिकोण रहे हैं—

प्रथम

द्वितीय

तृतीय

Intuitive Approach

Normative Approach

Scientific Approach

प्रथम दृष्टिकोण निर्णय प्रक्रिया में अप्रत्याशित एवं संयोग तत्त्वों की अपेक्षा उस बान पर अधिक बल देता है कि निर्णयकर्त्ता अपने मतज्ञान एवं अंतर्दृष्टि से स्थिति का मूल्यांकन कर विकल्पों का चयन करे। द्वितीय दृष्टिकोण मूलपरक है और तथ्या को गौण मानकर मूल्यों को निर्धारक कारक मानता है। तृतीय दृष्टिकोण में मूल्यों का अपना स्थान है किंतु महत्वपूर्ण बात यह है कि निर्णय की आधारभूमि और परिणाम के बीच की सभी स्थितियों को विवेकपूर्व सामाजिक, मनोवैज्ञानिक, एवं संगठनात्मक दशाओं का तथ्यात्मक विश्लेषण कर उसे उपयोगी एवं व्यावहारिक विकल्प निकाल जाए जो सतिपूर्ण हो। ✓

निर्णय प्रक्रिया के तत्त्व या अंग

संगठन के सदस्य में प्रशासनिक निर्णय तत्त्व को विश्लेषित करने के लिए यह स्वाभाविक है कि इन सभी तत्त्वों एवं पहलुओं पर दृष्टि डाली जाए जो निर्णय प्रक्रिया के अविभाज्य अंग हैं। निर्णय प्रक्रिया में एक बौद्धिक गतिविधि तथा एक तार्किक मांग का अनुसरण करने के साथ साथ कितनी ही अतार्किक भावनात्मक जनतन्त्रात्मक विनमयात्मक एवं रहस्यात्मक तत्त्व भी होते हैं। निर्णय प्रक्रिया का चित्र (Profile) एक प्रकार का प्रयास है जिसमें मूल्य तथ्य द्विविभाजन (Value Fact Dichotomy) का आधार लेकर चयन करना कठिन है। इसी प्रकार मूल्य प्रपंचा तथ्य में से किसी एक पर बल देना भी निर्णय की वनानिकता को नष्ट करना है। अतः निर्णय प्रक्रिया के अध्ययन के लिए एक ऐसा प्रतिमान उपयोगी एवं प्रयोजनशाली होगा जो विभिन्न तत्त्वों को आनुपातिक दृष्टि से सतुलित कर सके। निर्णय प्रक्रिया के प्रमुख तत्त्व ये हैं—

- (i) संगठन के उद्देश्य (Objectives)
- (ii) संगठन की नीतियाँ (Policies)
- (iii) संगठन का नेतृत्व (Leadership)
- (iv) प्रशासनिक परिस्थितियाँ (Administrative Situations)
- (v) विकल्पों का मूल्यांकन (Evaluation of Options)
- (vi) अन्तिम चयन (Final Choice)

इस तरह एक प्रशासक के निर्णय में मूल्य तथ्य एवं उनके मूल्यांकनकर्त्ता अधिकारी तथा संगठनात्मक परिस्थितियाँ सापेक्ष दृष्टि से महत्वपूर्ण होती हैं। निर्णय जितना गम्भीर होगा उतना ही मूल्यों की आरंभिकता किंतु उसकी व्यावहारिकता उपयोगिता एवं लोकप्रियता उतनी ही अधिक होगी जितना कि वह तथ्यों के वैज्ञानिक विश्लेषण पर आधारित हो सकेगा। प्रशासनिक निर्णय इस दृष्टि से व्यक्तिगत और राजनीतिक निर्णयों से भिन्न होते हैं क्योंकि उनमें समझ-बोध की चेतना अधिक होती है और होनी भी चाहिए। प्रशासकीय निर्णय व्यक्तिगत निर्णयों की अपेक्षा अधिक विवेकसम्मत होते हैं और उनका परिणाम भी दूरगामी

प्रशामन का निर्णय प्रक्रिया के सभी विद्यार्थी यह मानकर चलते हैं कि प्रक्रिया में प्रत्येक स्तर अथवा कर्म एक दूसरे से अलग मना है कि पहला स्तर दूसरे स्तर का निर्णायक कहा जा सकता है। गुणवत्ता नियम प्रक्रिया को छ स्तरों से गुजरता है और एक प्रशासनिक क्रिया मानता है। उनके शब्दों में यह स्तर हैं—

- (i) समस्या को परिभाषित करना समझना और सीमित करना।
- (ii) समस्या को सूचीबद्ध करना।
- (iii) समाधान के सूचीबद्ध की कमीडिया में धारित करना।
- (iv) सूचना एवं सामग्री संचित करना।
- (v) समाधानों के विकल्पों में से एक का चयन।
- (vi) स्वीकृत समाधान का प्रयोग।

मिचकौरी इन्हीं विभिन्न स्तरों का दूसरी शतावली में पाँच मानता है। हरबर्ट साइमन भी इसी प्रकार नियम प्रक्रिया को तीन प्रमुख स्तरों में विभाजित करता है। उनमें अपने शब्दों में नियम चरणों का क्रिया मुख्य रूप से तीन चरणों में समाहित की जा सकती है —

- (i) नियम चरण के लिए अवसर ढूँढना
- (ii) कार्य के लिए सम्भावित विकल्प पहचानना और
- (iii) विकल्पों में से एक को चुनना।

नियम प्रक्रिया के प्रथम चरण का मैं अन्वेषण कार्य (Intelligence Activity) मानता हूँ। दूसरे चरण को मरी राय में स्वरूप निर्धारण कहा जाना चाहिए और तीसरे को मैं चयन क्रिया (Choice Activity) कहना चाहूँगा। साइमन जिन्होंने प्रशासनिक नियम प्रक्रिया के साहित्य में एक क्रांतिकारी योग दिया है यह मानते हैं कि नियम प्रक्रिया प्रशासनिक आचरण के विभिन्न स्वरूपों का ही एक मनोवैज्ञानिक अध्ययन है। नियम-चक्र (Decisioning Cycle) में नियमकर्ता का बाध चतना स्वीकृति, दूरदृष्टि आदि में सारी बातें निहित होती हैं जो आचरण के नियामक तत्व भी कहें जा सकती हैं। नियम प्रक्रिया इन विभिन्न चरणों पर मूल्य तथा विभाजन के प्रश्न अपना प्रभाव डालते हैं और साइमन के मन में नियम का प्रयास विद्यमान स्थिति को बदलने का एक ऐसा प्रयास कहा जा सकता है जो कुल मिलाकर चयन प्रक्रिया में नियमकर्ता की अपनी भूमिका की महत्ता का मान है। प्रथम चरण समस्या को पहचानना समझना और स्वीकार करना

नियम प्रक्रिया का पहला चरण समस्या का पहचानना समझना और स्वीकार करना है अर्थात् समस्या और समस्याहीनता के बीच की स्थिति में अंतर करना। प्रशासन में यह एक बड़ी भारी दुविधा होती है कि किस समस्या माना जाए और किसे सामनाय। समस्याओं को पहचानना और स्वीकार करना अपने-आप में अपने-आप का जन्म देता है उस (i) क्या समस्या उगती है अथवा है?

{4} क्या समस्या स्पष्ट निहाई दे रहा = 1. अबका श्रम समस्याओं से उन्नी हुई है ? {5} समस्या को देखते समय क्या निम्नयकता अपनी समस्याओं से उन्नी नहीं मिला रहा है ? {6} क्या समस्याओं से उन्नी समय इन बातों का ध्यान रखा गया = कि संगठन के किस स्तर पर समस्या को देखा गया समस्या समाधान नहीं है ?

मरल श्रम में समस्या का समाधान का प्रथम उपचरण यह अवस्था करता है कि समस्या के सार स्तर और कृति का निर्माण एवं निष्पत्ति से पता चलता जाय। प्रशासन की जटिल दुनिया में काम करना मरल नहीं है जितना प्रथम लगता है वह कि संगठन का प्रशासनिक प्रणाली में समस्या से प्रस्तुत होता है तो स्वभावतः का भी निरापेक्षता उनका प्रत्यक्षता तथा विशिष्टता का समाधान में निरन्तरता से भूत कर सचता है।

प्रथम प्रकाश का दूसरा उपचरण समस्या का इतिहास का पता चलना है। ऐसा कितनी ही समस्याएं होती हैं जो पूर्वनिर्णय और निष्कर्षों में पड़ती हैं। समस्या का इतिहास स्थिति का पूर्व अनुभव तथा स्थिति के निरन्तर विकास एवं परिवर्तित स्थिति का समाधान में सहायता करती है। यह सब है कि इतिहासिक ज्ञान किसी भी प्रशासनिक समस्या की लचीलता एवं विशिष्टता का परिचय नहीं देता किंतु समस्या के इतिहास से परिचित होकर ही एक विशेष प्रशासनिक स्थिति में होना है जो सच में पुरानी और नई निर्माणा की तुलना द्वारा समस्या की गम्भीरता जटिलता एवं श्रमनिर्भरता का समझ सकता है। वास्तव में समस्या का एकत्रित करने का काम तथा प्रारम्भ किया जाना चाहिए जबकि पहले समस्या का उन्नी पृष्ठ भूमि में माली प्रकार समझ लिया जाए। इसके बिना निर्यातिक या निश्चित नहीं कर पायगा कि कौनसा तथ्य उपयोगी और कौनसा नहीं। अध्ययन या वसतिभूत अधिकतम अधिकतम एवम् करने चाहिए वह बार वह प्रावधानों का अनुक्रम तथ्य एकत्रित नहीं कर पाता। बहुत से तथ्य एक ही हैं जिन्हें प्राप्त करने में काफी बल और समय खर्च होता है। उन्नी के अनुसार कार्य ठाढ़ निर्यात लेने के लिए यद्यपि सभी तथ्यों का प्राप्त करना जरूरी नहीं है तथापि यह अवश्य जात करना होगा कि उसका काम किस सूचना का काम है ताकि वह सच जान सकें कि निम्न में कितनी आवश्यक है तथा प्रस्तावित कार्य में कितना कठोरता करती जा सकती है।

इस प्रथम चरण का दूसरा उपचरण समस्या का उत्पन्न स्थिति का सर्वेक्षण करना है। यह सर्वेक्षण निरापेक्षता का यह समाधान में सहायता देता है कि स्थिति किस प्रकार का है समस्या स्पष्ट रूप में क्या चाहता है = समस्या में कौन कौन सी समस्याएं और विशेषण वाले हैं समस्या का व्यवहार में प्रभाव किन किन बातों पर होगा और निम्न गहरा हाथ भाई। स्थिति का सच सर्वेक्षण जिस जोड़की की कृपण स्थिति व्यवस्थापन (Structuring the Situation) कहा

है समस्या का समझन का ही एक महत्वपूर्ण चरण है। स्थिति का मानसिक रूप से अध्ययन करते समय सगठन के मूल्य उद्देश्य और नीतियाँ स्थिति की एक विषय प्रकार की जानकारी देती हैं और ऐसा करने से स्थिति जो अस्पष्ट उलझी हुई एवं अव्यवस्थित प्रतीत होती है धीरे धीरे आकार ग्रहण करने लगती है। स्थिति को यह साकारता नियामकता सगठन और सगठन की उपनयन स्थितियाँ का एक ऐसा चित्र करो जा सकनी है जिसे नियामकता स्वयं बनाकर स्वयं ही खलना चाहता है और उस सही करने की प्रक्रिया में बार बार सुधारता है।

प्रथम उपचरण समस्या की भावी दिशाओं और नय क्षितिजों का अवलोकन कहा जा सकता है। ऐसा करते समय नियामकता स्थिति का विश्लेषण करने का प्रयास करता है और उसमें स्वयं सक्रिय भाग लेने लगता है। कल्पित तथ्यों और मूल्यों की अपनी तस्वीर में वह यह पहचानने का प्रयास करता है कि सगठन के उद्देश्य इस नियामकता में कितने अलग हैं। कौन कौनसी क्रिया प्रतिक्रियाएँ दुबल मिथुना का जन्म देंगी? क्या नियामकता अपने ही नियामक प्रक्रिया को गम्भीर मान देगा? नियामकता का अनुपालन किस स्तर पर होगा और कौन-कौन से यन्त्रिय अनुकूल नियामकता से किस सीमा तक किस प्रकार प्रभावित होगा?

नियामकता प्रक्रिया के प्रथम चरण की ये विभिन्न क्रियाएँ बतलाती हैं कि नियामकता एक सैनिक की तरह अपनी रणनीति तैयार करता है। स्ट्रैटजी या रणनीति (Strategy) का यह पहला स्तर इसलिये अधिक महत्वपूर्ण है कि इस स्तर पर समस्या का माप की जाता है और यह नाप और माप ही समस्या के शरीर में रक्त मांस के तत्वों को प्रति स्थापित करती है। समस्या का क्षेत्र निर्धारित करना समस्या को गहराई नापना है उसके अन्तर्मन्त्रों को पहचानना तथा उसे अर्थ स्थितियों से अलग करना है। उसकी प्रकृति को गम्भीर और सफटकासीन बनाना समस्या को सगठन की नीति और उद्देश्यों के लिए घातक मानना है। इस तरह प्रथम चरण का यह सर्वेक्षण यद्यपि नियामकता प्रक्रिया का आरम्भिक स्तर है तथापि इसमें मूल्य और तथ्यों का एक स्पष्ट मध्य देखा जा सकता है। मूल्य वे हैं जो नीति और सगठन के उद्देश्यों की व्याख्या के अंतर्गत नियामकता की समझ में आते हैं और तथ्य वे कल्पित स्थितियाँ हैं जो मूल्यों के चक्के से खींची जा रही वर्तमान और भावी दुनिया की व्यापक और सम्भावित वास्तविकताएँ हैं। इस स्तर पर यह सम्भव है कि मूल्य तथ्यों को दबा दें जो कि तथ्य अनुमानित हैं और मूल्य आदतों एवं परम्पराओं से मुक्त होते हैं। साइमन की मान्यता है कि समस्या का यह स्तर नियामकता प्रक्रिया का हृदय है और आन वाले स्तरों पर यह प्रयास होता है कि जहाँ तक सम्भव हो समस्या से उसी तरह मुकाबला किया जाए जसा इस स्तर पर मोचा गया था। बहुत कम स्थितियाँ में तथ्यों का यह दूसरा स्तर इतना बड़ा एवं बठोर होता है कि वह पहला स्तर की तदनीति को प्रभावित कर सकें। समस्या को

परिभाषित करना उस समस्याओं के पुनः से वापस निकालना है और यह तभी सम्भव है जब समस्या का घेरा स्पष्ट रूप में दिखाई देता हो और नष्ट दिख रहा हो तो स्थिति को उस प्रकार देखा जाए कि वह स्पष्ट हो जाए। इस चरण का जिस साधन सर्वोत्तम या आवश्यक कहता है आरम्भिक मूल्यांकन भी कहा जा सकता है। चूंकि इस स्तर पर निणयकर्ता अपने आप से तथा समस्या से जो प्रश्न कर रहा है वह मूलभूत प्रश्न है और समस्या को पतचानने अथवा समझने के लिए यह आवश्यक है कि जिस समस्या पर निणय करना है उसका गहरा सम्भारता परिणाम अतमम्बधा एवं उपसमस्याओं के अन्तर्गत का रूप देखा जाए कि निणय यदि पूर्णतया अनानिक्त नहीं होता भी अन्वेषणात्मक (एक्प्लोरिस्टिक) स्तर से आगे जाना जा तो एक स्पष्ट पता चल सके। इस स्तर पर यह आवश्यक है कि मूलकाीन अनुभव के आधार पर समस्या की समझना को पान में रहने का बाला के सम्म में मध्य का नम्बर खड़ा हो जाए। इसी प्रकार यह भी ज्ञाती ज्ञा कि निणयकर्ता अपने उत्पन्न मन्त्रा का सगुण के निमम्बधी मन्त्रा से पृथक् रखत है मानसिक दृष्टि न समस्या — तने समीप आने का प्रयास कर कि समस्या की अद्वितीय विवक्षित दुक्ता में समझ में आ सक और उन दुक्ता से एक सर्वांगण चिन्त का आकार बरकरा में निमित्त किया जा सके।

समस्या का समझना अथवा उस परिभाषित करना का दृष्टि से ज्ञात यक है। प्रथम मन्त्रिधन समस्याओं पर विचार करके वांछित निणय लक्ष्य की पहचान करनी भी जा सकती है। यह आवश्यक है कि किन्ना सगुण में मानस का बलान की भाग के पाछे कुछ लागा के यत्तिगन हित अथवा कुछ नताओं के अपने स्वाथ निमित्त हो। समस्या के अन्वेषण में स्थिति का स्पष्टीकरण हो जाता है नव अन्वेषण का जो मन्त्रिधनी काइ निणय करके विवाद में उन का सम्भारत आवश्यकता होना। रन्गी कन्त्रि वह यत्तिगन स्तर पर उन अम तुष्ट व्यक्तियों और नताओं से मिलकर समस्या का मुनम्ब सक्ता है। अन्तरे समस्या का परिभाषित करना मन्त्रिधनी भी महत्वपूर्ण है कि अन्तरे बिना उसे मुनम्बान के लिए विभिन्न विकल्प तला माल जा सकत। समस्या को समझ बिना और उसके पन्त्रुया पर विचार किए बिना विकल्पा का गृहण करना कन्त्रि-कभी वन्त्र सनरजान सिद्ध होता है। हमने (Haiman) के अनुसार प्रवृत्तात्मक निणय जत समय सदी उत्तर पान की अपेक्षा सन्ती प्रश्न पाना अधिक कन्त्रि होता है। मन्ती प्रश्न पान में अभिप्राय उचित विकल्प न देना है। तीमर समस्या का समुचित विश्लेषण करने पर एक तन्त्र न देना सुगम होता है जिन्ने माध्यम में व्युत्तरचना (Strategy) मन्त्रिधनी में। उन्त्रान ताया है कि प्रत्येक समस्या में ऐम तत्त्व अथवा भाग्य ज्ञात होता है नन्त्र की पन्त्रि में मन्त्रायक ज्ञात है। इन तन्त्रा का ज्ञा भागा में विभाजित किया जा सकता है—एक सीमित करने वाल तत्त्व (Limiting factors) मन्त्रिधनी में (Comple

mentary factors) । जब इन दोनो ही प्रकार के कुछ तत्वों में कुछ परिवर्तन हात
 २ ता नध्य प्राप्ति का माग भी बदलना होता है । बन'ड के अनुसार रणनीति व
न'व (Strategic factors) निगम के वातावरण के वे' बिंदु होते हैं ।

नितीय चरण स्वरूप निर्धारण

निगम प्राप्ति का दूसरा चरण जिस साधन स्वरूप निर्धारण या
 Designing कहना है तथ्यों की लोज एवं लोज की कसौटी भी कहा जा सकता
 है । दूसरे शब्दों में इस चरण के मुख्य रूप के दो उद्देश्य हैं । एक तथ्यों को
 सगतिपूर्ण रूप में समस्या के वातावरण से चुनना जो कपूर के शब्दों में एक
इष्टिकोण का प्रश्न है । दूसरे तथ्यों का सूयांकन करना जो तथ्यों का तथ्यात्मक
 एवं सम्भीरना के सूयांकन प्रश्ना में सम्बंधित है । एक निगमकर्ता जब समस्या
 को पचाने वाला है तो वह उसके अध्ययन की ओर उन्मुख होत समय उसके
 विश्लेषण के लिए मुख्य रूप से निम्न प्रकार के प्रश्न पूछता है—

- (१) समस्या के तथ्य क्या हैं और सचमुच में वे तथ्य हैं उनकी क्या कसौटी
 पानी चाहिए ?
- (२) तथ्यों की वास्तविकता में भी अधिक समस्या से उनका क्या सम्बंध
 है कि उसे वह सगत अथवा असगत बनत है ?
- (३) क्या तथ्य दृश्य और अनुभवपरक है या उनमें कुछ ऐसी उपतथ्य मिल
 हए हैं जिन्हें ठीक ठीक के लिए विश्लेषण प्रथम की आवश्यकता है ?
- (४) उन तथ्यों की जाकारी कौन कौन क्या है और वे कौन कितने
 विश्वसनीय हैं ?
- (५) तथ्यों में परस्पर क्या सम्बंध है और क्या इन सभी तथ्यों को
 समस्या के आकार प्रकार के सदम में उनमें विभिन्न रूपों को
 पचाने में अधिक सहायता मिल सकती है ?

उपरोक्त सभी प्रश्नों प्रथम चरण की जाकारी से उत्पन्न होते हैं किंतु यदि
 इन की खोज में यह पूर्वाभास या पूर्व जाकारी अंतिम कसौटी बन जाए तो बहुत
 संतुष्टि उत्पन्न कर सामने नहीं आ सकेंगे । तथ्यों की खोज में निष्पक्षता सबसे
 में प्रथम विशेषता है और निगमकर्ता के लिए सबसे बड़ी चुनौती यही है कि वह
 उन तथ्यों का पहचान और स्वीकार कर जाइतना कष्ट एवं भीषण है कि वह
 उन तथ्यों को सुनना नहीं चाहता । तथ्यों की खोज अनेक चरणों से गुजरती है ।
 प्रथम तो यह तथ्य कि संप्रत्यक्ष कितना स्वातंत्र्य निष्पक्ष एवं समस्या के समाधान
 में निष्पक्षता है । दूसरे तथ्य समस्या के विभिन्न दृष्टिकोणों का कितना ज्ञान है जो
 तथ्यों से सम्बंधित है । तीसरे तथ्य कि कितनी गहराई और संप्रभाव्यता है जिससे
 कि उन्हीं नीति के सम्मेलन में परखा जा सके । तथ्यों में ऐसी कितनी तथ्य है जो नये
 तथ्यों का सम्मेलन और पहचानने में सहायक सिद्ध हो सकत है ये सभी प्रश्न एक

सामान्य निगमकर्ता की श्रमता और निगम को संकलित करने हैं। महत्वपूर्ण प्रागमनिक निगम के पीछे य छोटे छोटे पद्धति निगम तथ्यों के आविर्भाव संकलन एवं उपलब्धि में महत्वपूर्ण भूमिका अदा करते हैं। यदि निगमकर्ता तथ्य खोजने की कला एवं विज्ञान में विशेष दक्षता नहीं रखता तो यह सम्भव है कि वह तथ्या के जमघट में इस प्रकार खो जाए कि समस्या सुलभता के बल उठती उठती जाए। सग्त उपयोगी महत्वपूर्ण एवं बटु तथ्यों को ढूँढना और पहचानना इसलिए आवश्यक है कि इससे निपटे बिना जो भी समाधान आगे चरणा में विनमित होगा वह एसी समस्याओं को जम दे सकता है जो विकल्प व्यय का और भा वन्ति बना दे। तथ्यों में जो बहुत सारा मदद रहते हैं अथवा अनायास सूझा में दिला जात वाला एक ही तथ्य विभिन्न प्रकार का सूचनाएँ दे सकता है। तथ्य निगमकर्ता को सूचना सामग्री सन्तुष्ट करने के लिये इत्यादि प्रयत्न करते हैं और प्रेरणा या चलावनी तथ्या का मूल्यांकन - जो उनका उपलब्धि और खोज के आधार पर निर्धार करता है।

यस प्रकार चरण का महत्वपूर्ण उपचरण तथ्या का मूल्यांकन है। एक तथ्य सत्य होता है यह निर्धार करने की है कि देखने वाले की मानसिक दृष्टि किन्हीं दो भी प्रकार से नहीं दबती। तथ्या का मूल्यांकन करते समय किनी भी निगमकर्ता के लिए यह आवश्यक है कि तथ्य सत्य को सारी विशेषताएँ ध्यान में रखते हैं - यानी वह अपने तथ्या को निम्न प्रश्नों के सम्म में देखें और -

- (i) क्या तथ्या में परस्पर सामंजस्य
- (ii) क्या तथ्य अनुमानित रूप से किसी सीमा तक कुछ ज्ञान से सत्य है
- (iii) क्या तथ्य अविश्वसनीय और विश्वसनीय है
- (iv) क्या तथ्या का पूर्ण मानकर साथ ही जा सकता है ?

यस प्रकार के प्रश्न जो सूचना के तथ्य के चुनौती देते हैं मूल्यांकन की भाव भूमि दशा में रहते हैं। तथ्य तथ्य मूल्यांकन के सम्म में प्रथम चरण का मूल्यांकन पुनः शक्ति प्राप्त है दूसरे चरण में तथ्य का जाँचना है कि अनुमानित किन्हीं तथ्या और उपलब्ध वास्तविक तथ्या की तुलना की जाती है। यह स्थिति अनुमान होती है तो समाधान के लिये तथ्य खोजने की आवश्यकता नहीं होती किन्तु यदि यह दावा तथ्य एक तरह से टकराने का विन्यास का विवेचन में मार्ग और दीक्षा को प्रदान करने का होता है।

तथ्य मूल्यांकन निगमकर्ता की स्थिति का सम्बन्ध का क्षमता समाधान के प्रकार तथा आधार की संख्या की मापन सम्म में किया जाता है। स्वाभाविक है कि यह प्रथम समाधान के कुछ विकल्प प्रस्तुत करें। कुछ विकल्प ना एम हात ह किन्तु महत्त्वपूर्ण तार्किक और व्यवस्थित की जायेंगे। समीक्षा में कुछ विकल्पों के प्रकार के होते हैं जो किन्तु परत जायेंगे वा

सम्भावना के रूप में काम में आते हैं। उसी प्रकार कुछ विकल्प ऐसे प्राच्य न होने हैं जिनकी दूरगामी सम्भावना कुछ कठिन आशकाया पर आधारित होती है। इतना ही नहीं विकल्पों की उपलब्धि को उस दृष्टि से भी देखा जाता है कि उनमें सबसे अधिक उपयोगी नीति का अनुरूप एवं व्यावहारिक कौनसा है। कसौटी के यों यों मकसद के अन्तर्गत जिन होते हैं कि यह कहना कठिन होता है कि कौनसा मूल्य अथवा कौनसा तथ्य अथवा कौनसा परिणाम की सम्भावना उनकी प्राथमिकताओं को बढ़ान सकती है। कसौटी के निर्माण में चाहें कोई सा भी अथवा किन्तु ही निर्णायक तत्त्व क्या न रहे जाए प्रत्येक प्रशासनिक निर्णयकर्ता का अपने विकल्पों को प्रथम, द्वितीय, तृतीय व क्रम में समर्थित करना पड़ता है। यह क्रम लाभ हानि उद्देश्य प्राप्ति उद्देश्य भ्रष्टता वर्तमान कीमत भावी लाभ आदि के मद्देन में निश्चित किया जाता है। एक कुशल निर्णयकर्ता वह होता है जो सम्भावित विकल्पों की मर्यादा बढ़ा सक और कुछ स्थितियों के वर्तमान पर उनकी प्राथमिकता में अंतर करने का लचीलापन सुरक्षित रख सक। निर्णय प्रक्रिया का यह चरण दृष्टि से निर्णायक है कि इस स्तर तक पहुँचने-पहुँचने निर्णय क्रम एवं ऐसा मोड़ न लता है जहाँ निर्णयकर्ता का विवेक-क्षेत्र सीमित निश्चित एवं तुलनात्मक बन जाता है और वह निर्णय प्रक्रिया के अन्तर्गत भाड़ का घोर उन्मुख होने लगता है।

तृतीय चरण विकल्पों का चयन

निर्णय प्रक्रिया का तीसरा और अन्तिम चरण है विकल्पों का चयन। यद्यपि प्रत्येक समूह में और प्रत्येक निर्णयकर्ता के साथ में चयन की कसौटी में कुछ न कुछ परिवर्तन है। त्रि-विध किन्तु प्रशासन के सामान्य सिद्धांतों के आधार पर यह सम्भव है कि चयन का मापक यत्र निश्चित कर दिया जाए। उत्पन्न होने के लिए अन्तिम चुनाव करते समय वह निर्णय व्यक्तिपरक है अथवा तत्त्वोन्नीत, यह आवश्यक है कि उसमें—

- (i) गुणवत्ता की तत्त्व परिमाणवत्ता की तुलना की जाए या गुणवत्ता ही
- (ii) उसमें बाह्यनीयता और सम्भावना के बीच एक समन्वय स्थापित करना होगा जिस आवश्यकताओं-मुख्य अथवा अन्य का पूरा हो सकता है
- (iii) उसमें निर्णय की सीमाओं अथवा व्यावहारिकताओं का उतना ही ध्यान रखना पड़ेगा जितना कि निर्णय से उत्पन्न होने वाली भावी पुनर्निर्माण की सम्भावनाएँ एवं जटिलताओं का।

कुल मिलाकर निर्णय निर्णय-मापक तत्त्वों में भी मुख्य निर्णय हो सकता है। इससे सदा की यथावत्ताएँ मूल्यों की त्रि-विधनीयताओं के साथ समझौता कर सकती है। इसमें समझौतात्मक और मानवीय पहल से तुलित होकर लाभ हानि समीकरण के अनुसार चयन हुए भी ऐसी स्थिति हो सकती है जबकि द्वितीय और तृतीय सम्भावनाएँ न प्रयोग के रूप में स्वीकार की जा सकनी हैं। यापार की

सुविधा की तरफ प्रशासन की निगम प्रक्रिया में भी विकल्प चयन उसी नियम से किया जा सकता है जिसे प्रो हैविंग और स्मिथ बाउण्डरी गेन और बाउण्डरी लान (Boundary Gain and Boundary Loss) कहते हैं। यह ऐसे हानि-लाभ हैं जो कम से कम गेन हैं और जिन्हें एक व्यापारी स्वीकार करने को तयार होता है। बाउण्डरी गेन और नान का देखकर जब व्यापारी कोई निर्णय लेता है तो वह चाहता है कि निर्णय से जो बुरे से बुरा परिणाम निकलें वह बाउण्डरी लान से अधिक प्रचुर हो और जो सबसे प्रचुर परिणाम निकले वह बाउण्डरी गेन से अधिक प्राप्ति हो। प्रशासक भी कुछ-कुछ इसी प्रकार के निर्धारक तत्व बना सकता है और ऐसा करते समय उसका निर्णय बनाई कता की परिधि में रह सकता है।

इस तरह निर्णय समाधान का अंतिम विकल्प है। तीनों ही स्तरों पर चाहे वह अवेयर का स्तर हो अथवा सामग्री और विकल्प की संरचना का अथवा अन्तिम विकल्प चयन का निर्णयकर्ता को अध्ययन के मापदण्ड विकसित करने पड़ेंगे। यदि व्यवस्था सुखी स्वतंत्र एवं जनतन्त्रात्मक प्रतियोगिता की अनुमति देती है तो इन मापदण्डों का स्वीकृत करना अपन आप में निर्णयकर्ता का सबसे बड़ा कार्य होगा। निर्णय एक सामूहिक समूह का निर्माण करता है और इस प्रक्रिया में असहमति विरोध विघटन एवं मनभंग की एक सहज श्रृंखला होती है। निर्णयकर्ता में अपेक्षा की जाती है कि निर्णायक क्षण तक पकड़ने से पहले वह मार्मिक ढंग से एक-एक चरण पार करे। निर्णय प्रक्रिया का माहौल चाहें गहन हो या हल्का शिथिल वह भविष्यवाणी का एक उपक्रम है। भविष्यवाणियाँ अनिश्चितता और अनिश्चिता को कम करती हैं। निर्णय प्रक्रिया की तकनीक मस्तिष्क का वह सुरक्षात्मक विधान सुझाती है जिससे आचरण और व्यवहार की भावी आशंकाएँ कम परेशान करें और स्थिति को विगड़न में डूबर अनुकूल रूप से बदला जा सके। पहले चरण और तीसरे चरण में जो अंतर है वह दूसरे चरण की यथायथा से टकराकर एक द्वन्द्वीय पद्धति को जन्म देता है और मानस की क्षमताओं में यह भी कहा जा सकता है कि समस्या का प्रारम्भ यदि घिसित है और नष्ट की व्यवस्था एण्टाइटिस से विकल्पा का चुनाव एक ऐसा सिद्धान्त को जन्म देगा जो अध्ययन में गेन और गुणात्मक दृष्टि से उन्नत हानि के साथ-साथ भविष्य में फिर घिसित बन सकती और इस तरह प्रशासन प्रक्रिया विकल्पों में घुल बनी रहती है।

निर्णय कैसे लिये जाएँ ?

(How to make Decisions)

नाक प्रशासन के विज्ञान के निर्णय उन के विभिन्न सोपानों से सम्बन्धित विचारों का अध्ययन करने के बाद यह बहुत कुछ स्पष्ट हो जाता है कि निर्णय किम प्रकार लिया जाना चाहिए। निर्णय की प्रक्रिया के ये सापान निर्णायक के माग की एक सामान्य रूपरेखा प्रस्तुत करने हैं जिसके आधार पर यह निश्चित किया जा

सकता है कि किसी भी समस्या को सुनिश्चित हेतु कार्य का निगम करने के नियम क्या स्वरूप उठाए जाएं। जब एक संगठन का अध्ययन निम्नलिखित प्रक्रिया के इन सभी सोपानों से परिचित रहना है तो भ्रम की गुंजाइश कम हो जाती है और उसके द्वारा किए गए निम्नलिखित विवरणपूर्ण एवं वैज्ञानिक प्रवृत्ति के होते हैं। इसके विपरीत एक निम्नलिखित को इन क्रमों की आवश्यकता एवं महत्त्व का पता नहीं रहता तो वे प्रायः पथभ्रष्ट हो जाते हैं। उदाहरण के लिए यदि अध्ययन का यह निगम नहीं है कि संगठन में संचार के नये साधनों का प्रयोग किया जाए तो इसके लिए यह समस्या का पूर्ण रूप से अध्ययन करेगा उससे विभिन्न पहलुओं के सम्भावित परिणामों पर विचार करेगा और उसके बाद अपने विचारों की प्रस्तुति करेगा तथा उन्हीं में से किसी एक का चुनाव करेगा। इस क्रम के किसी भी स्तर की अवहेलना करने पर उसके द्वारा दिया गया निम्नलिखित अध्ययन उत्तरदायक सिद्ध हो सकता है।

निगम किस प्रकार किया जाए यह एक महत्वपूर्ण प्रश्न है जिसका सतोषजनक उत्तर प्राप्त करने प्रत्यक्ष अध्ययन के उत्तरदायित्व है। इस प्रश्न का एक उत्तर निगम की प्रक्रिया के सोपानों द्वारा दिया जाता है किंतु यह उत्तर स्पष्ट एवं सन्तुष्टजनक नहीं है। हमें अपनाया गया सामान्यीकरण (Generalisation) जनक सत्य एवं प्रत्यक्ष चिह्न उपस्थित कर देता है जिन पर विचार किए बिना निम्नलिखित का अधिक लाभ नहीं होता। निगम करने के तरीके का चयन दूसरे प्रकार से गुणों के रूप में किया जाता है अर्थात् एक अध्ययन का अध्ययन प्रबंधकों को किस प्रकार किया जाना चाहिए यह चयन के लिए उनके सम्मुख अनेक निम्नलिखित कुछ गुण प्रस्तुत कर दिये जाते हैं और कहा दिया जाता है कि उनके द्वारा किए गए निम्नलिखित में से गुण होना चाहिए। निम्नलिखित के गुणों में पहलुओं पर जोर देने वाले विचारकों का यह कहना है कि एक स्पष्ट निगम बड़ा होता है जिसमें निम्नलिखित गुण समाहित हैं—

1/ बुद्धिपूर्णता—निगम बुद्धिपूर्ण होना चाहिए। इसका अर्थ यह है कि सम्बन्धित समस्या पर पूरी तरह से विचार कर लिया जाए उस पर विचार करते समय निम्नलिखित के सम्मुख तथ्य रहने चाहिए और इन तथ्यों के चयन तथा उनकी व्याख्या में उसे अपनी इच्छाओं, भवनाओं आदि का समावेश नहीं करना चाहिए। केवल अवबोधित तथ्यों के प्रभाव से तथ्यों की गलत व्याख्या कर दी जाती है जिससे पारंगत स्वरूप निगम यह निगम अवधारणा या निरर्थक हो जाते हैं।

2/ वस्तुनिष्ठता—निगम वस्तुनिष्ठ (Objective) होना चाहिए। यह गुण पूर्ण चिन्तित गुणों में मिलाता है तथा तब तक प्राप्त नहीं किया जा सकता जब तक निम्नलिखित को बौद्धिक नहीं बनाया जाए। वस्तुनिष्ठता बुद्धि की एक महत्वपूर्ण विशेषता सम्मिलित होती है। जिस प्रकार एक हमें दूध को पानी से अलग कर देता है उसी प्रकार बुद्धि द्वारा तथ्यों का अर्थ एवं गुणों का पृथक् करके देखा जा

सकता है। निगम वत समय यदि निगम के प्रतिनिधित्व के आवश्यकताएँ मध्यम एवं सहज प्रक्रियाओं का प्रभाव रहा तो यह निश्चित है कि लिया गया निगम तथ्य मगत कम होगा।

३. समय पर—यह आवश्यक है कि निगम समय पर लिया जाए। समय में पूर्व लिए गए निगम का कोई महत्व नहीं होता और समय के बाद लिए जाने वाले निगम प्रभावहीन हो जाते हैं।

४. प्रतिनिधित्व से सज्ज—अध्यक्ष द्वारा जो निगम लिए जाए उनकी सम्भावित प्रतिनिधित्व पर पहले से ही विचार करना चाहिए। सगठन में जो भी निगम लिया जाना है उसकी प्रकृति में सम्भावित प्रतिनिधित्व का एक विश्लेषण करना है। निगम वत वक्त यह जानना है कि सगठन के सदस्यों द्वारा एक विशेष रूप में प्रतिनिधित्व की जानी चाहिए। यदि वह प्रतिनिधित्व उस रूप में होती है तो निगम सफल सम्भावना है और यदि प्रतिनिधित्व का रूप निगम के ही आवश्यकताओं में भिन्न या विपरीत होता है तो वह असफल बन जाता है। इसलिए अध्यक्ष का इस बात पर भारी प्रकार विचार करना चाहिए कि निगम के प्रति सगठन के सदस्यों की क्या प्रतिक्रियाएँ पड़ी।

निगम किम प्रकार लाना चाहिये इस प्रश्न के उत्तर के रूप में इन विचारों के मन का अध्ययन करना भी महत्वपूर्ण है जो तत्त्वा (Factors) के समर्थन का विचार प्रस्तुत करते हैं। तदनुसार निगम वत समय निगम के कुछ तत्व ध्यान में रखने चाहिए। यदि निगम के तत्वों के अनुमान होता है कि सफल एवं प्रभावशील होगा।

टरी ने निगम की प्रक्रिया की प्रभावित करने वाले बाह्य तत्वों का वर्णन किया है। ये हैं—(1) कानूनी सीमाएँ (Legal Limitations) (2) बजट (Budget) (3) सामाजिक आचार्य (Mores) (4) तथ्य (Facts) (5) इतिहास (History) (6) आंतरिक नैतिक चरित्र (Internal Moral) (7) अपक्षित भविष्य (Future as Anticipated) (8) उच्च श्रेणी (Superiors) (9) दबाव समूह (Pressure Groups) (10) कर्मचारी वर्ग (Staff) (11) कार्यक्रम की प्रकृति (Nature of Program) एवं (12) अधीनस्थ कर्मचारी (Subordinates)।

य सभी तत्व निगम की प्रक्रिया का बुद्धिपूर्वक अनुमान एवं सफल बनाने में प्रभाव रूप से सहायक होते हैं। निगम पर इन तत्वों के प्रभाव का अध्ययन एक उद्देश्य द्वारा किया जा सकता है। मान लीजिए एक पंचायत-संगठन अपने क्षेत्र के गाँवों में कुछ कुछ दानों का निगम करना चाहती है तो उस संवत्सर में देखना होगा कि क्या उस एकाकरण का कानूनी अधिकार है। यदि कानून से उसकी शक्तियाँ सीमित हैं जिनके कारण वह कुछ बनाने में सम्मर्पित निगम वत का अधिकार

किया जाता है। व्यवहारवादी मानते हैं कि निर्णय देने के तरीके का कार्य स्वभाव रूप निश्चित नहीं किया जा सकता। कोई एक तरीका एक समय में अच्छा है तो वही दूसरे समय में निकम्मा सिद्ध होता है। मन्त्रपूर्ण बात यह है कि निर्णय लेने का अभ्यास एक व्यक्ति अथवा मण्डल को थोड़ा निष्ठावान बना सकता है। इसके लिए यह जरूरी है कि प्रशासकों को निर्णय देने के लिए प्रोत्साहित किया जाए। निर्णय लेते समय जिस प्रकार का व्यवहार करना चाहिए उसके सम्बन्ध में टेरी (Terry) ने प्रश्न बाता का उल्लेख किया है।¹ उनके मतानुसार सबसे पहले यह निश्चय करना होगा कि समस्या क्या है? जब समस्या के निश्चय हो जाए तो उसकी एक सामान्य पृष्ठभूमि तयार करने के लिए आवश्यक सूचना तथा तत्सम्बन्धी दृष्टिकोण प्राप्त करना होगा। इसके बाद उन तरीकों पर विचार किया जाएगा जिनके कार्य की साधना की जा सकती है। प्रारम्भ में एक कामचलाऊ निर्णय लिया जाता है तथा अस्थायी योजना बनाई जाती है किन्तु बाद में उसका मूल्यांकन करते उसमें में महत्वपूर्ण तत्वों को क्रियावित्त करने का प्रयास किया जाता है। इस योजना की क्रियावित्त से जो परिणाम प्राप्त होते हैं उनके प्रकाश में यह निश्चय किया जाता है कि निर्णय का काम रखा जाए अथवा संशोधित या परिवर्तित किया जाए।

निर्णय लेने की प्रजातन्त्रात्मक प्रक्रिया

(The Democratic Pattern of Decision Making Process)

प्रशासन में निर्णय लेने की प्रक्रिया पर प्रजातन्त्रात्मक तरीका एक आदर्शों का पर्याप्त प्रभाव पड़ना है। प्रारम्भ में अज्ञान-चरण अवस्था इतनी लोकप्रिय नहीं प्रशासनिक संगठनों में निर्णय प्रायः एक व्यक्ति के मस्तिष्क की उपज समझा जाते थे। निर्णय लेते समय अपन आकांक्षा से पराजित या उनकी राय का आदर करने की उम्मेद आवश्यकता नहीं होती थी। किन्तु व्यक्ति के जीवन में या-या प्रजातन्त्रात्मक मूल्य धर करते गए प्रशासकीय संगठनों में निर्णय देने की प्रक्रिया का स्वल्प भी परिवर्तित होता गया। अब निर्णय लेने प्रक्रिया में न केवल संगठन का अध्ययन करने अनेक आंतरिक और बाह्य तत्व प्रभाव डालते हैं। कुछ विचारकों का मत है कि निर्णय कभी भी भो-र एक व्यक्ति द्वारा लिया जाना था और न लिया जाता है। माइमन का मत है कि यदि एक व्यक्ति निर्णय लेता तो वह निर्णय पूरी तरह से वीरदिक न हो सकता। उनका मत है कि एक अलग अलग व्यक्ति के व्यवहार का किसी उच्च श्रेणी की वीरदिकता पर पहुँचना असम्भव है।²

प्रशासकीय संगठनों का निरीक्षण करने पर स्पष्ट हो जाता है कि जो निर्णय लिए जाते हैं उनमें अनेक व्यक्तियों का योगदान रहता है। जनता के हाथों में सम्प्रभु शक्ति का निवास रहने के कारण प्रशासनिक अधिकारी अनुत्तरदायित्वपूर्ण व्यवहार

1 Terry p ii pp 66 67

2 Herbert A Simon op i p 79

नहीं कर सकते। ऐसी स्थिति में निणय लेने की जोखिम को कोई भी एक व्यक्ति अपने कंधों पर नहीं लेना चाहता। अतः प्रशासनिक निणयों की प्रकृति सहकारी (Co-operative) अथवा योगदानपूर्ण (Contributory) बन जाती है। सेकलर हडसन का यह कहना सही है कि सरकार द्वारा निणय लेना एक ऐसी क्रिया है जो एक से अधिक व्यक्तियों द्वारा सम्पन्न होती है। यह हो सकता है कि निणय की घोषणा एक व्यक्ति द्वारा की जाए किन्तु निणय तब पहुँचने की प्रक्रिया में अनेकों का योगदान रहता है। यह राजनीतिक व्यवस्था का एक भाग है।¹ निर्णय की प्रक्रिया को गोरे तथा डाइसन (Gore and Dyson) ने एक सामाजिक रणनीति (Social Strategy) माना है जिसमें एक समस्यापूर्ण स्थिति के लिए मिनजुब कर प्रतिनिधियों की जाती है। उनके कथनानुसार निणय व्यक्तिगत पक्षों को सम्बन्धों के जाल में बुन देते हैं जिनसे कार्य का आधार बनता है। उन्होंने आगे स्पष्ट शब्दों में बताया है कि निर्णय व्यक्तियों के सहयोगपूर्ण प्रयासों का परिणाम होते हैं।

संगठन के अध्ययन का निर्णय लेने की औपचारिक शक्ति प्राप्त होती है किन्तु जब वास्तविक व्यवहार में वह निर्णय बन सकता है तो संगठन के दूसरे सदस्यों का उस पर महत्वपूर्ण प्रभाव पड़ता है। अध्ययन चाहे अथवा न चाहे उसकी क्रियाओं पर संगठन के सदस्यों का प्रत्यक्ष या अप्रत्यक्ष बोधगामी या अपबोलीन प्रभाव अवश्य पड़ता है। टैननबाम तथा मासारिक (Tannenbaum and Massarik) ने अधीनस्थों के साथ मिलकर निणय लेने की प्रक्रिया की आवश्यकताओं एवं लाभों का बहान किया है। उनके मतानुसार अध्ययन निणय सम्पूर्ण संगठन के भविष्य पर महत्वपूर्ण प्रभाव डालते हैं। अधीनस्थ अधिकारी भी क्योंकि वे संगठन का ही एक भाग हैं इन निणयों में पर्याप्त रुचि रखते हैं तथा उनकी यह तीव्र इच्छा रहती है कि इन निणयों में वे भी कुछ योगदान करें। जिस देश में राजनीतिक व्यवस्था का रूप प्रजातन्त्रात्मक होता है तथा जिसके समाज में प्रजातन्त्रात्मक परम्पराओं की जड़ें गहरी होती हैं वहाँ अधीनस्थों की यह इच्छा कई गुणा बढ़ जाती है। समस्या को पेशमापित करने और उसके सम्बन्ध में सम्भावित विकल्पा की खोज में अधीनस्थ अधिकारियों भी भाग ले सकते हैं किन्तु जब विकल्पों का चुनाव करना होता है तो उनके योगदान की सहमति देना पड़ जाती है।

टैननबाम तथा मासारिक ने स्पष्टतः कहा है कि उसमें प्रत्यक्ष अध्ययन अधीनस्थ के रूप में प्रत्यक्ष निणय की प्रक्रिया के केवल दो भागों में योगदान कर सकते हैं व तीसरे भाग में योगदान नहीं दे सकते। अधीनस्थों द्वारा दिया जाना वाला योगदान दो विभिन्न रूप धारण कर सकता है।

1 S. K. Hudson op cit p 29

2 W. H. M. J. Go d J. W. Dyson Th. M. p. 9 of Dec 50 1954 p 1

मात्रा एवं गुण एक माध्य बढ जान ह माधनो का अप मय एवं दु शय रुक जाता है और इस प्रकार कम कीमत में अधिक एवं अच्छे परिणाम प्राप्त हो जात हैं ।

४२/ उदासीनता का अभाव—अधीनस्थों का अधिक से अधिक संयोग तथा नियमा के प्रति उनमें अपनत्व की भावना यह सम्भव बनाता है कि संगठन के कार्यों से वे उदासीन न रहें ।

४३/ शांतिपूर्ण सम्बंध—संगठन में अभियायो (Grievances) की शून्यता तथा प्रबंधक एवं अधीनस्थों और प्रबंधक एवं सच के बीच अधिक शांतिपूर्ण सम्बंध का विकास भी प्रशासक शासनिक नियम प्रक्रिया का एक ही स्वपूर्ण लाभ है । नियम लक्ष्य समय अधीनस्थ अधिकारी अपनी शिकायतों एवं विरोधों को स्पष्ट कर देते हैं और नियम लेन में उनका प्रभाव रहता है ।

४४/ स्वीकृति स्वीकृति—जब नियम मिल जुल कर लिए जाते हैं तो अधीनस्थ अधिकारियों में उन्हें स्वीकार करने के लिए उत्सुकता नहीं रहती । जब संगठन के अध्यक्ष प्रबंधक द्वारा नियम लिए जाते हैं तो उन नियमों के अनुसार प्रायः कुछ नवीन परिवर्तनों की आवश्यकता होती है । जब अधीनस्थ कर्मचारियों को यह अनुभव होता है कि अध्यक्ष न निगम होते समय स्वीकारिता से काम लिया है या उनकी राय को महत्व नहीं दिया है तो वे परिवर्तनों को विरोध करने के लिए तैयार नहीं होते । कई बार उनका विरोध इतना बढ जाता है कि वे अध्यक्ष के पथ के प्रति घासोचनात्मक दृष्टिकोण अपना लेते हैं । ऐतिहासिक तथा सांख्यिक के क्षेत्र में जब अच्छे अधिकारियों द्वारा परिवर्तन स्वीकृतिपूर्ण रूप से स्वीकृत किए ही लागू कर दिए जाते हैं तो अधीनस्थ कर्मचारी स्वयं का समुचित अनुभव करते हैं और प्रतिनिधित्वपूर्ण ऐसे कदम उठाना चाहते हैं जिनका उन्हें नवीन परिवर्तनों को निष्पन्न करना हो ।¹

एवं अच्छा नियामक उसी को समझा जाता है जो अपने अधीनस्थों की प्रतिनिधित्व को ध्यान में रख और नियम लेने से पूर्व ही उसके उद्देश्य एवं स्वरूप को अधीनस्थों के सामने स्पष्ट कर दे । ऐसा करने के लिए नियम लेने की प्रक्रिया में अधीनस्थों में योगदान की व्यवस्था की जानी चाहिए । जब अधीनस्थों की समुचित भावना सुरक्षा में परिणत हो जाती है तो नियमों का अर्थ होकर विरोध करने की उनकी प्रवृत्ति भी बदल जाती है और वे बुद्धिपूर्वक उन्हें स्वीकार करने लगते हैं ।

४५/ अधीनस्थों के प्रबंध में सुविधा—नियम लेने की प्रक्रिया में अधीनस्थों में योगदान की व्यवस्था कर देने पर एक अन्य लाभ यह होता है कि अधीनस्थों के नियमों की अनेक समस्याएँ या तो कम हो जाती हैं या सरल हो जाती हैं । उनके प्रवृत्ति का उन्नाधिकारियों को अधिक पर्यवेक्षण (Supervision) करने का

आवश्यकता नहीं रहता। उन पर रखे गये बान नियंत्रण का बलान्तरता घट जाती है और बहुत मात्रा में कामकाज की आवश्यकता कम हो जाती है। निणय देने में जो कम्पनारी बाध होती है वह उन निर्णयों को क्रियान्वित करता है। उतार दायाँ घुमाव मारने पर नही है। इस स्वतन्त्रता के अभाव में — का मन्त्रा केवल औपचारिक एवं नाम मात्र को रह जाती है। अध्यात्म अधिकारियों द्वारा उच्च अधिकारियों के निणय स्वीकार कर मन्त्र पर उच्च अधिकारों का मन्त्रा में वृद्धि हो जाता है।

उच्च स्तर पर निणय—मन्त्रा द्वारा निणय के स्तर अपेक्षाकृत उच्च होता है। एक व्यक्ति की अपेक्षा कई व्यक्तियों के मस्तिष्क द्वारा किया गया काम अधिक उपयोगी एवं सार्थक होता है। समूह का समूह एक समस्या से सम्बन्धित सभी विवेचनाओं पर एक नया सोच पाता है। इसका कारण यह है कि जब समूह के सभी सदस्यों का विस्तृत ज्ञान नहीं रहता है। यदि प्रत्येक सदस्य को विस्तृत ज्ञान रहने वाला अधिकारी उसे मन्त्रा में प्रदान करता है निश्चित रूप से उसका निणय अधिक सार्थक होगा।

आवश्यक परिस्थितियों

एक प्रकार का दायित्व है कि समूह के सदस्यों को आवश्यक ज्ञान प्राप्त होना चाहिए जो निणय के लिए आवश्यक है। यहाँ ध्यान में रखने योग्य एक बात यह है कि प्रत्येक स्थिति में इस प्रकार के निणय लेना न तो सम्भव होता है और न उचित होता है। इस प्रकार के निणय तब के लिए कुछ उपयुक्त परिस्थितियों का सामना होती है।

प्रथम—इस प्रकार के निणय करने वाली विधि का संकलन है जबकि उनका सुरक्षा लेना जरूरी न हो। जब निणय लेनी चाहिए है तब उनका मन्त्रा में किसी संरक्षकालीन स्थिति में है तो गोपनीयता प्रणाली का निर्णय की शक्ति को सीमा करता है। अनुपयुक्त रहेगा। सतत निर्णय का ऐसा ही निर्णय का उदाहरण कहा जा सकता है।

दूसरा—सहयोगपूर्ण व्यवस्था में यह स्थिति तब समय के अतिरिक्त मन की माया भी महत्वपूर्ण है। यदि इस प्रकार निणय करने में बहुत अधिक समय बरतना पड़े तो समूह प्राप्त ज्ञान वाल सभी लाभ अपना महत्व खो देंगे।

तीसरा—अधीनस्थों के निर्णय करने में बाधाएं न हो सकने पर यह भी होता है कि उच्च अधिकारियों का औपचारिक मन्त्रा समाप्त हो जाए।

चौथा—जब अधिक लोग निणय की प्रक्रिया में भाग ले रहे हैं तो उन निणयों के समग्र संचालन खूब जाने का भय रहता है।

पांचवाँ—सहयोगपूर्ण व्यवस्था को प्रभावशाली बनाने के लिए सकारात्मकता का संचित प्रभाव होना जरूरी है कि निणय में भाग लेने वाले मन्त्रा परस्पर विचार विमर्श कर सकें।

छठ, जब अधीनस्थों का निर्णय लेने का अवसर दिया जाता है तो उनको यह कार्य के लिए पूरी उच्छ प्रशिक्षित किया जाना आवश्यक है।

निर्णय कब लिए जाए ?

(When to take Decisions ?)

निर्णय लेने की प्रक्रिया का स्वभाव मध्य विधि एवं प्रक्रिया जान लेने के बाद हम मन्त्र्य में एक मन्त्र्यपूर्ण मन यह उठता है कि निर्णय कब लिए जाए। दूसरे शब्दों में यह कौनसा समय है जब निर्णय लेना उपयोगी साधक एवं प्रभावशाली रहता है अर्थात् हम कौन से अवसर हैं जब निर्णय लेना जरूरी हो जाता है और उसे माय के लिए नहीं रखा जा सकता। निर्णय लेने के लिए कुछ उपयुक्त परिस्थितियाँ होती हैं तथा उचित अवसर होते हैं जिनके परस्पर रूप निर्णायक को यह प्राप्तिपूर्ण तथा जोसिम भरा माय प्रदान करता है। यह देखा जाता है कि व्यक्ति निर्णय लेने से कतराते हैं। वे केवल उच्च परिस्थितियों में निर्णय लेना अधिक पसन्द करते हैं जहाँ उनके व्यवहार का कम से कम आलोचनाओं का सामना करने पड़े। इसके अतिरिक्त एक व्यक्ति के निर्णय लेने की सामर्थ्य की कुछ सीमाएँ होती हैं जिसका अतिशय न तो उनके लिए सम्भव होता है न उपयोगी ही।

प्रत्येक व्यक्ति केवल उसी क्षेत्र में निर्णय लेना चाहता है जो औपचारिक रूप से उसको सौंपा गया है। इस क्षेत्र का उत्तरेक्षण करने पर प्रत्येक व्यक्ति के उत्तरदायित्व पर प्रहार होना लगता है। इसके अतिरिक्त व्यक्ति आलोचनाओं का डर तथा अधिक उत्तरदायित्व का जाने की आशंका से केवल एक सीमित क्षेत्र में ही निर्णय लेना पसन्द करता है। संगठन में एक व्यक्ति बिना जब निर्णय लेता है तो वह ऐसा नहीं करता है जब उपयुक्त अवसर प्रदान किया जाए। निर्णय लेने के अवसर तीन रूपों में प्रदान किए जा सकते हैं। चम्प्टर बर्नार्ड (Chester Barnard) ने अवसर प्रदान करने की इन परिस्थितियों का बड़े निम्न प्रकार से किया है—

(1) उच्च अधिकारियों की सत्ता (The Authority of Superiors)

सर्वोच्च अधिकारियों का औपचारिक रूप से यह अधिकार प्राप्त होता है कि वह समय समय पर अपने अधीनस्थों को आज्ञा एवं निर्देश संचारित करता रहे। अपने इस औपचारिक अधिकार को निभाने के लिए उच्च अधिकारियों को समयानुसार ऐसे निर्णय लेने पड़ते हैं जिनका सम्भव है आज्ञाओं एवं अनुदेशों की प्राप्ति में प्रहार तथा वितरण से होता है। कई बार उच्च अधिकारियों अपने उत्तरदायित्व अधीनस्थ अधिकारियों को सौंपकर स्वयं का भार हटाना कर देता है किन्तु इस प्रकार के प्रयासों की एक सीमा होती है। इस सीमा से परे वह निर्णय लेने के साथ ही अपने प्राप्ति प्रद्वान नहीं रख सकता। संगठन के व्यवहार में प्रायः ऐसा भी देखा जाता है कि उच्च अधिकारियों द्वारा निर्णय लेने की प्रवृत्ति में बहुत दिनों से

हैं सगठन की दृष्टि से ज्ञानिप्रज्ञ प्रज्ञात होते हैं और क्रियावित्त करने में समर्थत्व निम्नादि दत्ते हैं तो उनकी उचित धारणा करने व गिरा रुचक अधिकारी शरीर प्रदान निम्नादि सेना आवश्यक बन जाता है ।

(2) अधीनस्थों की असमर्थता (Incapacity of Sub ordinates)

कई बार ऐसा होता है कि जिन विषयों पर अधीनस्थों की स्वयं निगाह लगती है वह न लकर उन विषयों को निम्न स्तर पर प्रेषित कर दिया जाता है। इस प्रकार प्रेषित विषयों को अपील (Appellate Cases) कहा जाता है। यह प्रेषित करने का अधिकार एक कारण से प्राप्त होता है। उदाहरण के लिए यदि अधीनस्थ अधिकारी निम्न स्तर में प्रेषित है यदि अधीनस्थों को दिए गए निर्णयों में त्रुटि है यदि परिस्थितियाँ न ऐसा करना आवश्यक बना दिया है यदि कार्य या अधीनस्थों में मध्यम उत्पन्न हो गया अथवा अधीनस्थ अधिकारियों की सत्ता प्रभावशाली नहीं रही है तो एक अधीनस्थ अधिकारी किसी विषय पर स्वयं निम्न स्तर पर विषयों को उच्च अधिकारी को निम्न स्तर पर प्रेषित करने को प्रेरित होता है। जिस सगठन में निम्न स्तर पर एक अधीनस्थ की सत्ता बढ़ जाती है वह उच्च अधिकारी कायम से देव जाता है और सगठन की कार्यकुशलता में बाधा पड़ जाती है। एक अधीनस्थ को रोकने के लिए कुछ मध्यम स्तर पर सगठन होता है। कार्यपालिका का सगठन कमचारियों की योग्यता एवं पदोन्नति सगठन की प्रतिभाषा के विकास आदि द्वारा ऐसी अवस्था की सत्ता को कम किया जा सकता है। वनाड के सगठन में कार्यपालिका के कार्य की कमी यह है कि वह आवश्यक या अप्रत्याशित एक निम्न स्तर का न और मध्य की अवस्था करे।¹

(3) कायपालिका हो पइल (The Initiative Executive)

अतः द्वार कायपालिका पहले करके निधाय लेन के अवसर पदा करती है। एक कायपालिका न निधाय के अवसर पदा करने में कितनी पन्न का वस माधार पर उमका स्थिति का समझन की मायता एक सवार माधता की पयापता का पया गाया जा सकता है। यदि एक सगठन में सवार के मुविकमिन मायता का उपयोग हो रहा और अध्ययन सगठन का प्रत्येक स्थिति में नया गति परिचिन ना बन निधाय लेन में पन्न करत समय मजगतापूर्ण व्यवहार होगा। अध्ययन का कवन भी काय करन चाहिए तिनका सगठन का अध्ययन व्यक्ति व्यक्ति सम्पत्तापूर्वक ना कर सकता। उस वनिधाय लेन चाहिए जिनका लेन की मायता किसी अध्ययन में न ले।

निर्णयों के प्रकार ✓ (The Types of Decisions)

प्रशासकीय संगठन में निम्न अवधारणा निम्न में प्रकाशित निम्नलिखित
की दृष्टि से एवं विषयानुसार दृष्टि में प्रकाशित है जिसे मध्यम है—

(1) व्यक्तिगत निर्णय एवं संगठनात्मक निर्णय

(Individual Decisions and Organisational Decisions)

चेस्टर बर्नाड ने प्रशासकीय संगठन में लिए जाने वाले निर्णयों को मुख्यतः दो भागों में विभाजित किया है—व्यक्तिगत निर्णय और संगठनात्मक निर्णय। व्यक्तिगत निर्णय सामान्य रूप से दूसरों को प्रभावित करने के लिए नहीं लिया जा सकता जबकि संगठनात्मक निर्णय यानि संस्था की ओर प्रायः प्रभावित किए जा सकते हैं। संगठन के मन्त्रव्यवस्थापक विषयों से सम्बंधित निर्णय लिया जाते हैं तो प्रत्येक संगठन के सामान्य निर्णय लेना आवश्यक हो जाता है। इन निर्णयों को उपनिर्णय प्रणाली के रूप में व्यवस्थापक निर्णय कहा जा सकता है। ऐसे निर्णय भी प्रायः उसी व्यक्ति द्वारा लिए जाते हैं जिसने प्रमुख निर्णय लिया है। किंतु बार-बार ये निर्णय संगठन के मन्त्रव्यवस्थापक द्वारा भी लिए जा सकते हैं। ऐसा करते समय ये सदस्य व्यक्तिगत रूप में नहीं बल्कि संगठनात्मक रूप में व्यवहार करते हैं।

निर्णय लेने की शक्ति उनको किया जाति के समय में मनेक सहायक निर्णय लेने की आवश्यकता हो सकती है। इस प्राप्ति की पुष्टि संगठन के दूसरे सदस्यों द्वारा संगठनात्मक रूप में की जाती है। संगठन में लिए जाने वाले प्रमुख निर्णयों का मन्त्रव्यवस्थापक होता है व्यक्तिगत नहीं। मनेक कारणों से निर्णय लेने के उत्तरदायित्व को भी व्यक्तिगत तब तक अपने ऊपर नहीं लाया जाता जब तक ऐसा करने से लिए उसे व्यक्तिगत रूप से उत्तरदायित्व न ठहराया जाए। जिसके कंधों पर व्यक्तिगत निर्णय लेने का भार रहता है वह संचालन व्यवस्था का पूरा उपयोग करता है। चेस्टर बर्नाड के कथनानुसार केन्द्रीय या सामान्य संगठन के निर्णय संगठन की संचालन व्यवस्था के केन्द्रों पर संचालित रूप में लिए जा सकते हैं।

(2) प्रचलित निर्णय एवं अप्रचलित निर्णय

(Routine Decisions and Non routine or Innovative Decisions)

चार तथा डाइसन ने भी प्रशासकीय संगठन में लिए जाने वाले निर्णयों को दो भागों में विभाजित किया है।¹ कुछ निर्णय ऐसे होते हैं जो संगठन के व्यवहार का उन्नी रूप में संचालित होने देते हैं तथा उसके क्रम में किसी प्रकार की बाधा नहीं डालते। ऐसे निर्णयों को उन्नी प्रचलित निर्णय (Routine Decisions) का मन्त्रा दी है। दूसरे प्रकार के निर्णय वे होते हैं जो कि संगठन के रूप एवं व्यवहार में कुछ नवीनताओं एवं परिवर्तनों का मन्त्रपान करने हैं तथा इस प्रकार संगठन की प्रचलित पद्धतियों को प्रभावित करना देते हैं। ऐसे निर्णयों को उन्नी अप्रचलित या नवीनतावादी (Non routine or innovative) कहा है।

प्रथम प्रकार के प्रवर्तित प्रचलित निणया में यह बात प्रायः स्पष्ट रहती है कि क्या किया जाना है और किस प्रकार किया जाना है। इन निर्णयों के परिणामों का पहलू से ही अनुमान लगाया जा सकता है क्योंकि ये प्रचलित व्यवहारों के अनुरूप होते हैं। इस प्रकार के निणयों द्वारा दो महत्वपूर्ण कार्य किए जाते हैं। प्रथम यह कि इनके आधार पर यह भविष्यवाणी की जा सकती है कि वोड़क घर पर बचा होना चला रहा है। दूसरे जब हम परिवर्तन के सम्बन्ध में विचार करते हैं तो इन निणयों द्वारा वस्तुस्थिति का ज्ञान कराया जाता है। यदि हम जानते हैं कि वस्तुस्थिति का मूलाकार क्या था और प्रयत्न उनका कोर्स दिखाने का था तो हमको निर्णयों के हमारे प्रकार का पचनाना होगा। माइमन ने इन निर्णयों का कार्यक्रम विहीन (Non Programmed) की संज्ञा प्रदान की है। इनको अप्रवर्तित निणय अर्थात् नवीन शक्ति वाला (Innovative) निर्णय भी कहा जा सकता है।

निर्णयों के इन दोनों प्रकारों के बीच पर्याप्त अन्तर होता है। प्रथम अन्तर यह है कि प्रचलित निणयों द्वारा तुलना एवं सफलता प्रदान की जाती है तथा भविष्य में इन व्यक्तियों का कार्य क्या किया जाना है या अतीतकाल में पुरस्कार प्रदान करती रही है। दूसरी ओर अविनियमित निणय अनिश्चित हात हैं। उन के द्वारा एक ऐसा भावपूर्ण प्रस्तुत किया जाता है जो अज्ञात एवं चिंतापूर्ण है। प्रचलित निर्णयों में जो साधन व्यय किए जाते हैं उनका पुरस्कार सन्तोषजनक रूप में प्राप्त हो जाता है। प्रथम व्यय किया गया धन अधिक मात्रा में वापस मिलता है। इसमें भिन्न नवीन निणयों को खर्चने प्रयोग सम्भवा जाता है जिनमें लगाया गया धन भाग्य के सहारे पर छाना दिया जाता है। दूसरा अन्तर यह है कि नवीन निर्णय परिवर्तन का सूत्रपात करते हैं अतः उनका विश्लेषण की वैदिक योजना के आधार पर संचालन होता है। किन्तु व्यवहार में प्रायः ऐसा नहीं होता और ये भावना मरुतत्त्व जैसे पूर्वग्रहों द्वारा प्रभावित हो जाते हैं। दूसरी ओर प्रचलित निर्णयों में भावना प्रवृत्ति आदित आदि अवबोधित तत्त्वों के प्रभाव की गुंजाइश बहुत कम रहती है। तीसरा अन्तर यह है कि प्रचलित निर्णयों में भागीदारों के बीच का सम्बन्ध में योगपूर्ण रहता है जबकि किसी न किसी प्रकार का संघर्ष नवीन निणयों का एक आवश्यक तत्व माना जाता है।

नवीन निणय क्योंकि प्रचलित पद्धति के अनुकूल नहीं होते और किसी न किसी प्रकार के परिवर्तन का सूत्रपात करते हैं अतः इनमें एक प्रकार की आलिप्त रहती है जो भविष्य के प्रति आशावादी होती रहती है। यही प्रथम में इनको चिन्तापूर्ण कहा जाता है। किन्तु इसका यह अर्थ कदापि नहीं है कि इस प्रकार के निणय अस्वाभाविक होते हैं। किसी भी संगठन द्वारा इस प्रकार के निणय बहुत किए जाते हैं। एक पञ्चासवीं सङ्गठन में लिए जाने वाले निणयों में से प्रायः दो प्रतिशत निर्णय इस प्रकार के होते हैं।

(3) विधायक निर्णय और निषेधात्मक निर्णय

(Positive Decisions and Negative Decisions)

प्रशासनिक संगठन में निर्णय नतीजा एक कला है जिसे केवल अभ्यास द्वारा ही प्रशिक्षण एवं विकसित किया जा सकता है। इस सम्बन्ध में कोई निश्चित सिद्धान्त नहीं बनाया जा सकता कि किस प्रकार का निर्णय सर्वश्रेष्ठ होगा। एक निर्णय की श्रेष्ठता समय एवं परिस्थिति पर निर्भर करती है। चेस्टर बर्नार्ड (Chester Barnard) का कहना है कि कार्यपालिका में निर्णय की श्रेष्ठता सवाल में निहित है कि ऐसे प्रश्नों पर निर्णय न लिए जाएं जो उस समय आवश्यक नहीं हैं अपरिपक्व निर्णय न लिया जाए ऐसे प्रभावहीन निर्णय न लिए जाएं और ऐसे निर्णय न लिए जाएं जो दूसरे का नुकसान चाहें।

निर्णय लेना सम्बन्ध में इन बातों का ध्यान रखना सबसे बड़े प्रकार का लाभ देने की सम्भावना बढ़ाती है। जब व्यवस्था कोई निर्णय अपरिपक्व रूप से नहीं लेती तो वह उस प्रकार कोई एक दृष्टिकोण अपना लेती है तथा उसमें पूर्वाग्रह का विकास हो जाता है। जब वह ऐसे निर्णय नहीं लेता जिनकी वह प्रभावशाली न बना सक तो वह अपनी सत्ता का नुकसान करने लगता है। इसी प्रकार जहाँ हमारा निर्णय लेना चाहिए वहाँ स्वयं निर्णय न देकर वह अनेक दृष्टियों से प्रेरित हो जाता है। उससे संगठन में मनोबल बना रहता है अधीनस्थ अधिकारियों में शायकता का विकास होता है उनको उत्साहित व मोटाया जा सकता है और साथ ही सत्ता भी सुरक्षित रह सकती है।

निर्णय लेने की शक्ति का यह अध्ययन निर्णय के दो मुख्य रूपों को प्रस्तुत करता है। प्रथम विधायक निर्णय होता है जो कुछ करने के लिए कहता है तथा कार्य का निर्देशन करते हैं। ये निर्णय क्रिया पर रोक भी लगाते हैं तथा लोगों को बुझाने का आदेश भी दे सकते हैं। दूसरे निषेधात्मक निर्णय होता है जो कोई निर्णय न लेने का निर्णय करता है। इस प्रकार के निर्णय प्रशासकीय संगठन में प्रायः लिए जाते हैं और कुछ दृष्टियों से इन्हें सबसे अधिक महत्वपूर्ण माना जाता है। निषेधात्मक निर्णय प्रायः अचतन अपेक्षाकृत अतार्किक एवं सहज प्रवृत्तियों पर आधारित रहते हैं।

(4) स्तरीय अंतर

(The Distinction based on Levels)

विषय के आधार पर निर्णय को तीन स्तरों में विभाजित किया जा सकता है—प्रमुख निर्णय, मध्य निर्णय एवं निम्न स्तराध्य निर्णय। बर्नार्ड का मत है संगठन में हम ज्यों-ज्यों मुख्य कार्यपालिका से निम्न स्थितियों में उतरते जाते हैं निर्णयों का प्रकार एवं परिस्थितियाँ बदलती जाती हैं। उच्च स्तर में सम्बन्धित निर्णयों पर जिनका सम्बन्ध संगठन के मुख्य लक्ष्यों से होता है अधिक ध्यान देने

की आवश्यकता होती है। इसे प्रमुख निर्णय कहा जा सकता है। जिन निर्णयों का सम्बन्ध संगठन के उद्देश्य का प्राप्त करने वाले साधनों से होता है उनको भी निर्णय कहा जा सकता है। ये निर्णय संगठन की रचना एवं विकास से सम्बन्धित होते हैं। इनमें प्रमुख तत्त्वों का सम्बन्ध बनाम विभाजित कर दिया जाता है तथा तत्त्वों की एक-दूसरे से सम्बन्धिताओं को प्रमुख में स्थापित किया जाता है। निम्न स्तर के निर्णयों का सम्बन्ध तत्त्वों की रचना में ही व्यवहार से होता है। इन स्तरों पर ही प्रतिम सत्ता रहती है।

निर्णय लेने की समस्याएँ एवं सोभाएँ

(The Problems and Limitations of Decision Making)

निर्णय करना एक बड़ा जटिल प्रक्रिया है। कई बार स्वयं निर्णय लेने वाला भी यह नहीं जान पाता कि उसने एक विशेष निर्णय लिया। समय एवं परिस्थितियों के प्रभाव में आकर वह ऐसा निर्णय लेने के लिए बाध्य होता है जिस वह स्वेच्छा से करना नहीं चाहता। निर्णय की प्रक्रिया जटिल होने का कारण यह है कि यह समस्यापूर्ण भी है। इसमें जो समस्याएँ उत्पन्न होती हैं उनका अध्ययन हम निम्नलिखित प्रकार से कर सकते हैं—

1. काम का अधिकार्य—प्रशासकीय संगठन में निर्णय तब समय अध्यक्ष के सम्मुख एवं सबसे बड़ी कठिनाई या समस्या का कारण उत्पन्न हो जाता है। संगठन में मुख्य रूप से दो प्रकार के कार्य होते हैं—एक तो बौद्धिक सम्बन्ध प्रतिदिन की समस्याओं से होता है और दूसरे वे जो संगठन के मूल लक्ष्य से सम्बन्धित होते हैं जिनके द्वारा दीर्घकालीन परिणाम प्राप्त किया जाता है। जब निर्णय लेने वाला अध्यक्ष संगठन की प्रतिष्ठित की समस्याओं का समाधान करने में उलझ जाता है तो उसका ध्यान इतना समग्र नहीं रह पाता कि मूल समस्याओं पर समुचित ध्यान दे सकें। ऐसा स्थिति में निर्णय की प्रक्रिया का रूप अधिक प्रभावशाली नहीं रह जाता।

प्रतिदिन के कार्यों में आने वाली अध्यक्ष की उलझनें का परिणामों का परिणाम होती है। प्रथम तो यह कि अधीनस्थ कमजोरी का निर्णय लेने की जोखिम से बचने के लिए अपने अधिकार क्षेत्र की समस्याओं को अध्यक्ष के विचाराधीन प्रस्तुत कर देते हैं। दूसरे स्वयं अध्यक्ष भी मनोवैज्ञानिक रूप से प्रतिदिन के कार्यों में अत्यन्त प्रतिकूल अधिक उत्पन्न हो जाता है। इस सम्बन्ध में मार्च (March) ने अनेक प्रयोग किए हैं जिनके परिणामस्वरूप वे इन निष्कर्षों पर पहुँचे हैं कि यदि अध्यक्ष से यह कहा दिया जाए कि नियमित रूप से कार्य और संगठन के मूल तत्त्वों से जोता समान रूप से सम्बन्धित है तो भी अध्यक्ष में प्रतिदिन के कार्यों में अत्यन्त अधिक रुचि रहती है।

2. प्राथमिकता की समस्या—निर्णय लेने के समय में जब भी कठिनाई प्राथमिकता सम्बन्धी आती है। संगठन जिन समस्याओं का सामना कर रहा है

यदि वे तथ्यात्मक हैं और उनकी प्रकृति सरल है तो अध्ययन उन सबका समाधान प्रामाणिकता से कर देता किंतु जब जटिल समस्याओं की संख्या बढ़ जाती है तो प्राथमिकता के अनुसार समस्याओं का क्रम निर्धारण करना पड़ता है। नियम लेते समय इन समस्याओं को प्राथमिकता की क्रमोत्ती पर कसना अनिवार्य है। यह प्राथमिकता निश्चित करने का कार्य जितना योग्यतापूर्वक होगा समझने की सफलता एवं सफलता उतनी ही अधिक बढ़ेगी। समय एवं मान्यता की सीमाओं की दृष्टि में प्रत्येक को यह निर्धारित करना होगा कि किस समस्या पर पहले नियम दिया जाए और किस पर बाद में।

3 नियम की साधकता निश्चित करना—प्रत्येक द्वारा लिया गया नियम सत्य है अथवा सही यह ज्ञान के लिए कोई मापदण्ड आवश्यक होना चाहिए ताकि हम उत्पन्न होने वाले दुष्परिणामों से बचा जा सकें और नियमों को क्रियान्वित करने से पूर्व ही उनमें सुधार किया जा सकें। कहा जाता है कि एक नियम की उपयोगिता निश्चित करते समय उस पर कार्यकुशलता मितव्ययिता आदि की दृष्टि से विचार किया जाना चाहिए और सरल होना पर ही उस काय रखना चाहिए। माक्स वेबरा के अनुसार एक सही नियम की क्रमोत्ती सामान्य दृष्टि से विधान की आत्मा तथा नैतिक सिद्धांत हानी चाहिए।¹

नियम का प्रभाव से सम्बंधित इन समस्याओं के अतिरिक्त इसकी कुछ सीमाएँ भी होती हैं जिनके आधार पर उसके व्यवहार के स्वरूप को जाना जा सकता है। नियम लेने का अधिकार संगठन के उच्च अधिकारियों को होता है जो अपनी सत्ता (Authority) और प्रभाव (Influence) द्वारा प्रत्येक प्रत्यक्ष रूप से अधीनस्थ अधिकारियों के व्यवहार को प्रभावित करते रहते हैं। उच्च अधिकारी द्वारा लिए गए निर्णयों का लक्ष्य अधीनस्थों के व्यवहार को व्यवस्थित निर्देशित और नियंत्रित करना होता है तथा इस प्रकार वे उनके व्यवहार को सीद्धिकता प्रदान करते हैं।

संगठन के लिए जाने वाले नियमों में जो समय और उपलब्ध होती हैं उनका अध्ययन दो भागों में किया जा सकता है। एक भाग में वे निर्णय होते हैं जो संगठन के सर्वोच्च अधिकारी द्वारा लिए जाते हैं। ये निर्णय प्रायः संगठन के मूल लक्ष्य में सम्बंधित होते हैं और अपेक्षाकृत इनका महत्त्व अधिक होता है। दूसरे भाग में ऐसे नियम होते हैं जो पदोपान में बीच के स्तर के अधिकारी द्वारा लिए जाते हैं। इन नियमों का सम्बंध प्रायः संगठन के साधन से होता है। ये महत्त्व की दृष्टि से चाहे कम हों किंतु संख्या और प्रभाव की दृष्टि से अधिक होते हैं। इन दोनों ही प्रकार के निर्णयों की अपनी अपनी सीमाएँ (Limitations) होती हैं जिनका अध्ययन अग्रलिखित प्रकार से किया जा सकता है।

मध्यस्थ अधिकारियों के निर्णय का सामांय

मध्यस्थ अधिकारियों से हमारा आशय उनमें है जो पल्लोपान में उच्च अधिकारियों में नीचे होते हैं कि तु निम्न स्तर के कमचारियों से जिनका स्तर ऊँचा होता है। ये अधिकारियों संगठन में नियम मन की शक्ति रखते हैं किन्तु इनके द्वारा लिए गए निर्णय अनेक शर्तों एवं सीमाओं में प्रतिबंधित रहते हैं—

1/ लक्ष्य की सीमा—संगठन के इन अधिकारियों के निर्णय उस उद्देश्य के अनुरूप होने चाहिए जो मुख्य अधिकारी द्वारा निर्धारित किया गया है। राबर्ट टैननबाम (Robert Tannenbarn) के अनुसार यह मन्त्रवृत्त है कि समूह के प्रत्येक सदस्य द्वारा लिए गए निर्णय समूह के अनुरूप होने चाहिए न कि उनके व्यक्तिगत लक्ष्य के अनुरूप।¹ संगठन के समस्याओं के लक्ष्यों के अनुरूप कार्यों के लिए प्रशिक्षण एवं निरंतर प्रयत्न द्वारा प्रयास किए जा सकते हैं।

2/ सापेक्षता की सीमा—उच्च अधिकारियों द्वारा बौद्धिकता के ऐसे मापदण्ड स्थापित कर लिए जाते हैं जिनके आधार पर उन्हें अपने निर्णय लेने होते हैं। यह निश्चित किया जाता है कि इन अधिकारियों द्वारा ऐसे निर्णय लिए जाएँ जिनमें कम खर्च में अधिक से अधिक परिणाम प्राप्त हो सकें। ऐसे सापेक्षता द्वारा व्यक्तिगत इच्छा के अनुसार काम कर दिए जाते हैं।

3/ विशेषीकरण की सीमा—संगठन में विशेषीकरण (Specialization) की स्थापना द्वारा प्रत्येक व्यक्ति को एक निश्चित काम सौंप दिया जाता है। इसका अर्थ यह है कि एक अधिकारी केवल अपने विशेष प्रशिक्षण क्षेत्र में ही निर्णय ले सकता है तथा अन्य विषयों को उन अर्थों में कि विशेष अधिकारियों के विचारार्थ छोड़ देता है। टैननबाम के अनुसार यह सीमा संगठन के प्रत्येक कार्यकर्ता का एक पहलू है।

4/ सौंपे गए कार्य की सीमा—संगठन में सत्ता के सौंपे गए कार्य भाग निर्धारित कर दिए जाते हैं जिनके फलस्वरूप इन मध्यस्थ अधिकारियों द्वारा लिए गए निर्णय उच्च स्तर के विचार प्रयत्न एवं स्वीकृति निदेशन आदि के विषय होते हैं।

5/ वास्तविक व्यवहार की सीमा—सामान्य रूप से अधीनस्थ अधिकारियों से जिस व्यवहार की अपेक्षा की जाती है उसमें भी इन अधिकारियों की स्वतंत्रता का उच्च अधिकार द्वारा स्थापित किया जा सकता है। वह समय-समय पर अनिश्चित प्रभाव डालता है कि व्यवहार के विचारों की संस्था का काम कर सकता है।

6/ सूचनापरक सीमा—सर्वोच्च अधिकारी अधीनस्थों की सूचना भंडारण एवं विकल्पों में परिचित करा सकता है जो उसे पल्लोपान में प्राप्त होता है।

7/ समय की सीमा—उच्च अधिकारियों का कभी बार अधीनस्थ अधिकारियों को यह निर्देश होता है कि एक निश्चित समय तक निर्णय न लिया जाता चाहिए।

1 Robert Tannenbarn, *Management Decisions*, The Journal of Business 23: 33-37 (Jun 1950)

समय की यह सीमा निम्नानुसार इन अधिकारियों की स्वच्छता का सुनिश्चित प्रयोग नहीं करने देती।

४. क्षत्र की सीमा—कुछ निश्चित समस्याओं के क्षेत्रों में सर्वोच्च अधिकारी अपने अधीनस्थों से एक निश्चित प्रकार के व्यवहार की आशा करते हैं। फलतः इन क्षेत्रों में अधीनस्थों की स्वच्छता के लिए कोई मुआयजा नहीं रह जाती। टैनिनबाम का ही शब्दों में यहाँ अधीनस्थ अधिकारी से यह आशा नहीं की जा सकती कि अपने व्यवहार की निर्देशित चरम के लिए वह निम्नानुसार न अपितु यह आशा की जाती है कि उस रूप में व्यवहार करे जो उच्च अधिकारी द्वारा निश्चित किया गया है।

उच्च अधिकारियों के निर्णय पर सीमाएँ

हमने देखा कि अधीनस्थ अधिकारियों के निर्णय पर अधिकतम सामान्य उच्च अधिकारी द्वारा रखा जाता है। इसका यह निष्कर्ष किन्हीं भी निष्कर्षों के लिए कि उच्च अधिकारी सर्वोच्च होता है और वह जिस समय तथा जो निर्णय लेता चाहे वे सत्ता के बावजूद उनके निर्णय की प्रतीति से प्रतिबद्ध रहता है। टैनिनबाम निश्चित है कि उनके निर्णय धूम में नहीं बनते उन पर भी वे सभी सीमाएँ लगा सकती हैं जिनका पहले वर्णन किया गया है। इसके अतिरिक्त उन पर अनेक प्रभाव भी रहता है। उच्च अधिकारियों के निर्णयों पर सीमाएँ अनेक व्यक्तियों एवं समूहों की सत्ता द्वारा रखा जाता है। यद्यपि कई बार इन सीमाओं का मानना या न मानना अत्यन्त की इच्छा पर निर्भर रहता है तथापि कुछ विशेष

व्यक्तियों में उच्च अधिकारी इन सीमाओं का अवहेलना करने में स्वयं की प्रसन्नता

है। उच्च अधिकारियों के निर्णयों की कुछ में स्वपूर्ण सीमाएँ ये हैं—

१. उच्च अधिकारियों का प्रभाव—प्रशासनिक संगठन का अधिकांश अनुसरणीय नहीं हो सकता। उस पर भी नियंत्रण एवं पर्यवेक्षण रखने वाले अधिकारी होने हैं जिनके निर्देशन तथा सुझावों का उस पालन करना पड़ता है।

२. अधीनस्थों का प्रभाव—उच्च अधिकारी औपचारिक रूप में अपने अधीनस्थों पर नियंत्रण रखता है तथापि उसका व्यवहार अपने अधीनस्थों के प्रभाव से प्रभावित होता है। जोड़ों की निर्णय लेने समय उच्च अधिकारियों को अधीनस्थों की प्रतिक्रिया का पूरा ध्यान रखना होता है। यदि वह ऐसा न करे या अधीनस्थों की इच्छाओं धूम में प्रारम्भिकताओं की अवहेलना करे तो उसका निर्णय प्रभावशाली नहीं हो सकता और कुछ समय बाद उसकी औपचारिक सत्ता एक मजाक बन कर रह जायेगी। टैनिनबाम का कथन है कि औपचारिक अधीनस्थों का सत्ता की प्रत्यक्षता का क्षत्र औपचारिक सर्वोच्च की असत्ता (Non authority) का क्षेत्र परिभाषित करता है।

जब सम्बन्ध में चेस्टर बर्नार्ड का यह कहना भी उपयुक्त है कि अच्छे संगठनों में सुव्यवस्थित कार्यप्रणालियों के व्यवहार का कोई सिद्धांत नहीं हो सकता कि वे

मान्य प्रसारित नहीं की जायेगी जिन पर ध्यान नहीं दिया जा सकता या नष्ट किया जायेगा। कार्यान्वयन नष्ट करने में अनुभवों की प्रतिक्रियाएँ इस सम्बन्ध में विचार दिया है। जानते हैं कि क्या करना सही अनुमान एवं नित्य चरित्र का नष्ट करना है।¹ एक अच्छे नमूने का यह विक्षेपण मानी जाता है कि वह आपत्तिक स्थानों का स्वातंत्र्य के क्षेत्र में वृद्धि कर अपनी सत्ता के क्षेत्र का कई गुना कर ले।

3/ बाहरी समूहों का प्रभाव—संगठन के अध्ययन के निष्कर्ष पर एक व्यक्तियों का भी प्रभाव पड़ता है जो उद्यम के औपचारिक सामान्य के सम्बन्ध में। गहरा प्रभाव चलने वाले संगठन के मन समुदायों में रॉबर्ट टर्नबम (Robert Tannenbaum) के मतानुसार मुख्य हैं—

- (i) सकारात्मक रूप से स्थानीय राज्य एवं संघ स्तर पर
(Government Agencies Local State and Federal)
- (ii) प्रत्यक्ष में अनुबंध करने वाले दल
(Partners to Contract with Management)
- (iii) आर्थिक समूह
(Economic Groups)
- (iv) पक्ष धारण करने वाले
(Arbitrators)
- (v) कार्टेल व्यावसायिक संघ तथा अन्य व्यापारिक संस्थाएँ
(Cartels Trade Associations and Other Business Associations)
- (vi) सामान्य सामाजिक व्यवस्था
(The General Social Order)

यदि विभिन्न समुदाय एक संगठन के अंग न होने पर भी उनकी निष्ठाओं को अनेक प्रकार से प्रभावित करने में सक्षम हैं। कोई भी अध्ययन ग्राहक वह किनता हो चाहे मजदूर एवं औपचारिक रूप से अधिकृत व्यक्तियों का हो। निम्नलिखित समय में समाज में अनेक प्रभावित होता है। उनके प्रभावों के प्रति जागरूकता अथवा उपेक्षा निम्नलिखित पर उनके विषय अधिक महत्व तथा साधक नहीं हो सकते।

निर्णय लेने की आधारभूमि (The Grounds of Decision Making)

संगठन के व्यवहार का अध्ययन करने में सबसे अधिक महत्वपूर्ण बात यह जानना है कि कर्मचारी क्या विकल्पों का चयन किस आधार पर करता है अर्थात्

कार्यकर्ता की प्रेरणाएँ बढ़ा दी हैं। निम्न स्तर का प्रक्रिया बौद्धिक और अवबोधिक क्षमता ही आधारों पर संचालित हो सकती है। पञ्चासवीं शताब्दी के मध्य कायकारी प्रेरणाओं के मुख्य रूप से दो विभिन्न स्तर होते हैं वे ये हैं—

(1) मूल्यात्मक तत्त्व (Value Elements)

(2) तथ्यात्मक तत्त्व (Factual Elements)

उक्त दोनों तत्त्वों का बीच का अंतर सम्भवतः साधन और साध्य का अंतर है। वैसे दोनों एक-दूसरे के निष्पत्तिगत सम्बन्धी हैं।

प्रत्येक मूल्यात्मक प्रेरणा में तथ्यात्मक तत्त्व निहित होता है जिसे पूरी तरह पृथक् नहीं किया जा सकता। इसका कारण यह है कि प्रत्येक मूल्य अपने आप में लक्ष्य नहीं होता बल्कि किसी बड़े लक्ष्य का साधन होता है। इन दोनों प्रकार की प्रेरणाओं के मूल सम्पूर्ण रूप का अध्ययन आवश्यक है—

कुछ महत्वपूर्ण मूल्य प्रेरणाएँ

(Some Important Value Motives)

संगठन के कार्यों में विभिन्न स्तरों पर विभिन्न मूल्य प्रेरणाओं का प्रभाव रहता है वे अनेक प्रकार की होती हैं। जो प्रशासन के विचारकों ने जिन मुख्य प्रेरणाओं का वर्णन किया है वे चार हैं—

1 संगठन के लक्ष्य (The Purpose)—प्रशासकीय विभागों के चुनाव

उक्त संगठन के लक्ष्य का बहुत प्रभाव पड़ता है। किसी भी प्रस्तावित कार्य का मूल आधार पर देखा जाता है कि क्या यह संगठन के लक्ष्य को प्राप्त करने में योग्य होगा। संगठन के लक्ष्य में शामिल होना पसन्द केवल यह नहीं है कि किया किन मूल्यों की रक्षा में अग्रसर हो रही है अपितु यह भी है कि इससे लोग कितने बग की सेवा कर सकेंगे। संगठन का उन लोगों का समर्थन प्राप्त हो जाएगा जो इससे लक्ष्य को स्वीकार करते हैं। जो लक्ष्य को स्वीकार नहीं करते वे इसका विरोध करेंगे। कभी-कभी बग विशेष संगठन पर छा जाता है और उसके माध्यम से वह अपने लक्ष्यों को पूरा करता रहा है।

2 कार्यकुशलता (Efficiency)—एक दूसरी मूल्य प्रेरणा जो अधिकांश

संगठनों को प्रभावित करती है कार्यकुशलता है। कहा जाता है कि यदि संगठन के लक्ष्य की दृष्टि से दो कार्यों का एकमात्र ही परिणाम निकलता है तो हम कम खर्च वाला कार्य चुनना चाहेंगे। दूसरी ओर यह भी कहा जाता है कि यदि दो कार्य में से एक कार्य अधिक ही शान्त है तो हम वह कार्य चुनना चाहेंगे और अधिक परिणाम प्राप्त कर सकेंगे। प्रशासनिकता का यह है। कुछ लोग बचत (Economy) का महत्व देते हैं जबकि दूसरे लोग कार्यकुशलता को अधिक महत्व देते हैं। प्रशासन के समस्त विज्ञान एवं कला प्रशासकीय संगठन द्वारा लोगों के कुशल प्रयोग से सम्बन्धित है।

- (ii) अन्तर सम्मान एवं व्यक्तिगत शक्ति के अवसर ।
- (iii) काय का वाञ्छित भौतिक आवश्यकताएँ जस—सफाई व्यक्तिगत कार्यालय आदि ।
- (iv) आदर नाम जस—काय के प्रति सम्मान परिवार अथवा दूसरों के लिए सदा देशभक्ति या धार्मिक भावनाएँ आदि ।
- (v) संगठन के सामाजिक सम्बन्धों में व्यक्तिगत सुविधा और सहायता ।
- (vi) व्यवहारों एवं इच्छाओं के लिए मायता तथा संगठन के व्यवहार के तरीके रीति रिवाजों की स्वीकृति एवं नाकप्रियता ।
- (vii) बड़ी तथा महत्वपूर्ण घटनाओं में भाग लेने की भावना ।

“व्यवहारिक जीवन में हमें ऐसी अनेक उदाहरणें प्राप्त हो जाती हैं जिनमें इन प्रभावों में से किसी का भी प्रभाव किसी कमचारी में वह इच्छा जाग्रत कर सकता है जिसके अनुसार वह संगठन के उद्देश्यों एवं मूल्यों का कुछ देन दे सके ।

बर्नाडो द्वारा दी गई प्रणाली की इस सूची में एक उल्लेखनीय बात यह है कि वह इस विषय के सभी आधुनिक लेखकों की भांति इस पर जोर देते हैं कि भौतिक और वतन दोनों सम्भवतः अधिक महत्वपूर्ण प्रभाव नहीं हैं जो एक कमचारी को संगठन के लिए उसके सक्रिय एवं सहयोगपूर्ण संयोग को प्रेरित कर सकें। केवल घटना वतन मितन पर यह हो सकता है कि एक कमचारी औपचारिक रूप से कार्य करता रहे किन्तु अधिक पहल का प्रयोग तो वह केवल तभी करेगा जब उसका अभौतिक (Non material) संयोग प्राप्त होगा ।

संगठन के मूल्यों एवं व्यक्ति के मूल्यों के बीच परस्पर व्यवहार का लाभ सम्मेलन में स्पष्ट रूप से दिखाई देता है । यदि हम एक सम्मेलन में भाग लेने वाले के समूह का निरीक्षण करें तो देखेंगे कि उनका व्यवहार अनेक मूल्यों से प्रभावित होता है । यदि ऊपर से देखा जाए तो सम्मेलन का सारा वाद विवाद संगठन के औपचारिक रूप पर ही होता है । एक व्यक्ति जो किसी विषय का समर्थन अथवा विरोध करता है वह भी उस सद्भावनात्मक रूप से देता है किन्तु यदि हम यह जानना चाहें कि सम्मेलन के विभिन्न सदस्यों ने जो दृष्टिकोण अपनाया है उसका क्या कारण है तो हम उनके व्यक्तिगत मूल्यों का जानना होगा । यदि सम्मेलन के दो सदस्यों में परस्पर विरोध है तो वाद विवाद में भी एक दूसरे का विरोध कर सकते हैं यद्यपि विरोध का रूप सद्भावनात्मक होगा । वास्तविकता का तो वे स्वयं ही स्वीकार करेंगे और न दूसरे के कहने पर ही मानेंगे । दो व्यक्तियों के बीच टकराव है तो वे आपस में विरोधी बातें करने लग जाते हैं । कई बार व्यक्ति के चरित्र की गौण विशेषताएँ भी अप्रत्यक्ष रूप से संगठन में उसके व्यवहार को प्रभावित करती हैं । एक व्यक्ति जिसमें प्रयत्नशीलता की भावना प्रभावशील है अपने व्यवहार में भी इस भावना से अवश्य प्रभावित होगा । यदि सम्मेलन के सभी व्यक्तियों ने एक प्रस्ताव को एकमत से स्वीकार या

बात का ज्ञान एवं सूचना भी है कि संगठन के हमारे सन्मुख क्या कर रहे हैं किस प्रकार कार्य कर रहे हैं तथा क्या करेंगे। उस प्रकार यह सब कार्य समन्वय का है कि वह संगठन के प्रत्येक सन्मुख को यह जानकारी दे कि दूसरे कमचारियों से सम्बंधित उनके कार्य क्या हैं ?

नियंत्रण प्रक्रिया के प्रभावक तत्त्व (Elements Influencing the Decision Making)

किसी संगठन का एक कमचारी जब संगठन में रहकर व्यवहार करता है तो वह व्यवहार उसके उस व्यवहार से भिन्न होता है जो वह संगठन के बाहर रहकर करता है। कारण यह है कि जब वह संगठन में व्यवहार करता है तो उस पर हमारे व्यक्तियों का भारी प्रभाव पड़ता है। वास्तव में प्रायः सभी छोटे संगठनों में अधिकांश कमचारी एक होते हैं जिनको संगठन के लिए मूख्य देन यह होती है कि वह दूसरे कमचारियों के व्यवहार को प्रभावित करते हैं। इसलिए यदि हम जानना चाहते हैं कि एक प्रशासकीय संगठन में क्या हो रहा है तो हम यह देखना चाहिए कि संगठन हमारे सदस्यों को नियंत्रण देने में किस प्रकार प्रभावित करता है।

जब अनेक विकल्पों में से एक का चुनाव किया जाता है तो यह चयन कमचारी पर पड़ने वाले कई प्रभावों का परिणाम होता है। उनमें अपने सम्पूर्ण जीवन के पूर्व अनुभवों द्वारा जा योग्यता ज्ञान चरित्र एवं दक्षित्व प्राप्त किया है वह तथा नियंत्रण के समय जो प्रभाव उसके ऊपर कार्य कर रहे होते हैं वह मिलकर उसके व्यवहार का रूप निश्चित करते हैं। कई बार व्यक्ति के उपयुक्त पूर्व अनुभवों का उसके व्यवहार पर अधिक प्रभाव पड़ता है। एक विशिष्ट परिस्थिति में उसके कार्य का जो रूप होता है वह उसके चरित्र की उन भावों का परिणाम होता है जो प्रशिक्षण के कारण उसने दक्षित्व का अंग बन चुकी होती हैं। जो प्रशासन की भाषा में इनका आन्तरिक प्रतिक्रियाएँ (Internalized Reactions) कहा जाता है। इस प्रकार संगठन अपने कमचारियों पर जो प्रभाव डाल सकता है वह दायमूर्वी तथा समूहोद्भूत होता है। यह प्रभाव आन्तरिक बनकर उनमें दृष्टिकोण एवं दक्षित्व का एक अंग बन जाता है। व्यक्ति के व्यवहार पर संगठन के आदर तथा संगठन के बाहर पड़ने वाले प्रभावों की मुख्य रूप से चार वर्गों में विभाजित किया जाता है जो निम्नलिखित हैं—

1. पूर्व प्रभाव—वे स्थिति जिनको व्यक्ति संगठन का सदस्य बनने से पूर्व प्राप्त करता है। इसमें उसकी पूर्व शिक्षा कार्य का अनुभव तथा अन्य सभी अनुभव जो उसके दक्षित्व एवं चरित्र के निर्माणक भाग होते हैं सम्मिलित किए जा सकते हैं।

2 बाहरी प्रभाव—जब व्यक्ति संगठन का सदस्य बन जाता है तो उस पर बाह्य जगत् द्वारा भी अनेक प्रभाव डाल जाते हैं। संगठन तो प्रति सप्ताह 7 दिन समय के कदम कुछ ही घण्टे चलता है। व्यक्ति अतिरिक्त वह अपना यूनिवर्सल या वैश्वव्यापी संगठन का सदस्य हो सकता है। इस प्रकार के बाहरी प्रभाव किसी भी किसी मात्रा में अवश्य पड़ते हैं।

3 औपचारिक प्रभाव—कर्मचारी पर औपचारिक संगठनात्मक प्रभाव का प्रभाव होता है। उसके कुछ उत्तरदायित्व होते हैं वह कुछ सामाजिक प्रमाणित करता है प्रशिक्षित कार्यक्रम चलाता है सार्वजनिक प्रतिवेदन देता है तथा इसी प्रकार के अन्य काम करता है।

4 कर्मचारी पर उस अनौपचारिक सामाजिक ढांचे का प्रभाव भी पड़ता है जो संगठन में विकसित हो जाता है।

बाह्य प्रभाव

(External Influence)

संगठन में कार्य करने वाले व्यक्तियों के व्यवहार पर जो बाह्य प्रभाव पड़ते हैं उन सभी को जानना एक अध्ययन करना असम्भव सा है। हमारे लिए बस उन प्रभावों की जानकारी हो पर्याप्त है जो प्रशासन को समझने की दृष्टि में महत्वपूर्ण हैं—

1 सामाजिक दृष्टिकोण एवं व्यवहार के तरीके—प्रत्येक समाज के अपने कुछ विश्वास एवं रीति रिवाज होते हैं जिनके अनुसार वह अपना जीवन संचालित करता है। समाज में रह कर एक व्यक्ति जिस प्रकार दूसरे व्यक्तियों के साथ व्यवहार करता है उसमें यह शक्ति मिलती है कि संगठन में रहकर दूसरे व्यक्तियों के साथ कसावटपूर्ण व्यवहार न करे। समाज की परम्पराएँ (Mores) व्यवहार के उचित स्थापित तरीकों को कहते हैं जो समाज के सभी सदस्यों की स्वीकृति प्रथम प्रसूति के बाद प्रभावकारी होती हैं। एक व्यक्ति जिस समाज में जन्म लेता है उसके व्यवहार के तरीकों को धीरे धीरे सीखता रहता है। जब वह बचस्क हो जाता है तो प्रशिक्षण परम्पराएँ उसे अपने खाने अपरिचितता से मिलान तथा विभिन्न परिस्थितियों में व्यवहार करने के उपयुक्त तरीकों के साथ वह उसका अभ्यस्त हो चुका है जिसे सभी बातें स्वाभाविक सी बन जाती हैं। व्यक्ति को इन सामाजिक परम्पराओं के प्रति जागरूकता देना सभी आती है जब वह अपनी भाव करता है। समाज की कुछ परम्पराएँ संगठन के उचित व्यवहार का निर्धारण करती हैं। कई संगठन में कार्यकर्ताओं का पहनावा ही एक विशेष पहचान होती है। यह अतीतकालीन एक उच्च अधिकारियों से व्यवहार करने का तरीका प्रथम बन गया है। सम्भवतः यौनिक एवं मन आदि न दिया है कि एक सरकारी अधिकार का अस्तित्व प्रथम में न हो

होता। यह सत्त्व समाज के रीति रिवाजों एवं व्यवहारों के तले रहता है जो इस घेर रहे हैं।¹

प्रशासकीय संगठन में सामाजिक रीति रिवाज के आधार पर जिन बातों का रूप निश्चित किया जाता है उनमें से उल्लेखनीय हैं—सत्ता (Authority) स्तर (Status) और कार्यकुशलता (Efficiency)। एक समाज की परम्पराएँ प्रायः यह निश्चय कर लेती हैं कि व्यक्ति का सत्ता के प्रति क्या दृष्टिकोण होगा? वह अपने उपाधिकारी की आज्ञा मानना अपना धर्म समझना अथवा उनकी हर बात का विरोध करने में रुचि लेगा। यदि संगठन में अनैक जगह बन जाय तो सत्ता का किस प्रकार का व्यवहार करना चाहिए? पारितोषिक दण्ड आदि के माध्यम से क्या सत्ता के प्रति आज्ञाकारिता प्राप्त की जा सकती है आदि? सत्ता के रूप समाज में यापक रूप से प्रभावशाली रहते हैं। यह सामान्य रूप में मान लिया जाता है कि यदि एक व्यक्ति एक संगठन में कार्य स्वीकार कर रहा है तो उस एक उचित सीमा में संगठन के नियंत्रण-एकता आदि की आज्ञाएँ माननी पड़गी। प्रजातन्त्रात्मक समाज में प्रशासकीय संगठनों में सत्ता के स्वेच्छाचारी प्रयोग का स्वीकार नहीं किया जा सकता।

सत्ता (Authority) की मानि स्तर (Status) का निर्धारण भी प्रायः समाज के रीति रिवाजों से हुआ करता है। दूसरे लोगों के साथ व्यवहार करते समय हम उनका ऊँचा सम्मान या नीचा स्तर प्रदान करते हैं तथा जमा स्तर प्रदान किया जाता है उसी के अनुरूप उनके साथ व्यवहार करते हैं। यदि कोई प्रधीनस्थ अथवा उच्च पदाधिकारी स्तर व्यवस्था को मान्यता नहीं देता तो उसके व्यवहार को संगठन में मान्यता प्राप्त नहीं हो सकती। संगठन के किसी भी कर्मचारी को उसके स्तर के प्रतिबल काय नहीं दिया जाएगा। इस दृष्टि से हम देखते हैं कि विभाग के मुखिया को कुर्सी नाने से जाने का काम नहीं दिया जा सकता।

कुछ समाजों में कुशलता पर बहुत अधिक ध्यान दिया जाता है। यहाँ उस व्यवहार को जिसमें स्रोतों का ज्ञान बूझकर उपयोग किया जाता है अथवा उनका कम उपयोग किया जाता है अच्छा नहीं समझा जाता। उस यदि प्रतिलिपि नहीं तो प्रबोद्धिक अवश्य कहा जाता है। अप्रव्यय के प्रति एक संगठन की धारणाएँ उसके आर्थिक धार्मिक एवं सस्थागत रूप पर निर्भर करती हैं। अनेक समुदायों में यह देखा जाता है कि उसके सदस्य अपने समुदाय के प्रति स्वामिभक्त होते हैं। इसका अर्थ यह है कि यदि एक संगठन की दूसरे संगठन से फण्ड काय क्षेत्र शक्ति के अथवा क्षेत्र आदि के आधार पर प्रतियोगिता हो जाय तो वह अपने सदस्यों से यह आशा करता है कि वे अपने समूह के हितों का पक्ष लेंगे। जो प्रशासक अपने लोगों की प्रगति के लिए नहीं लड़ता अथवा जो अपने संगठन के लक्ष्यों के लिए जागरूक नहीं है वह अपने अर्थ

1 *Simon and Others op cit* p 69

2 *Frederick J Roethlisberger Management and Men* p 60

का मनावर अनुरण नही रख सकता। हम तथ्य का कोई नैतिक आधार न है परन्तु हमें तो उस विशेष समाज में प्रभावशाली समूह की स्वार्थभक्ति की भावना (Group Loyalty Spirit) से प्रकट होता है।

किसी समाज में पाए जाने वाले अथवा विश्वास भावों की अभिवर्तना के कम चारिया के व्यवहार की प्रभावित करने का कार्य करते हैं। साइमन आदि के अनुसार विश्व में व्याप्त अनेक प्रकार की संस्थाओं के आधार पर यह कहा जा सकता है कि जब मानव प्रकृति हर जगह एक समान रहती है मानवीय व्यवहार अनेक प्रकार का हो सकता है।¹ एक समाज के विभिन्न शक्तियों में भी भिन्नता होती है। चित्त के अलग अलग समाज के व्यक्तियों की अपेक्षा कम होती है। दो समाज के शक्तियों के बीच प्राप्ति भेदों की प्रकृति शक्तिगत न होकर सामाजिक होती है। हमारा अग्रिकाश व्यवहार ऐसा होता है जो उन परिस्थितियों में सामाजिक रूप से होता चला। कभी कभी एक संगठन भी अपना स्वयं का सामाजिक व्यवहार बना लेता है विशेषतः उस समय जब वह बहुत अधिक समय तक संगठन में ही रहता है। सैनिक संगठनों के अधिनायक की शक्तियाँ सदा मन्त्रवृत्त उदाहरण है। फिर भी उस सैनिक संगठन की परम्पराएँ जो प्रजातन्त्रात्मक समाज में होती हैं उस सैनिक संगठन की परम्पराओं से भिन्न होती जो तानाशाही समाज में रहती हैं। यदि संगठन की रीति रिवाज समाज की रीति रिवाजों से भिन्न या विरुद्ध हो तो उनकी प्रभावित करने अनुभव बनाया जा सकता है। साइमन आदि विद्वानों के मतानुसार किसी भी संगठन का प्रशासकीय व्यवहार उस समाज के व्यवहारों से विशालता से भिन्न नहीं हो सकता जिसमें वह कार्य कर रहा है। जब भी कोई संगठन नए कर्मचारी की नियुक्ति करता है तो उसके प्रशिक्षण का सबसे मन्त्रवृत्त कार्य यह होता है कि उस संगठन में स्वीकृत व्यवहार के तरीकों के अनुसार ढाला जाए। प्रायः सभी संगठनों में नए कर्मचारी से यह अपेक्षा नहीं की जाती कि वह संगठन की योजनाओं एवं अपने स्थान को अच्छी प्रकार से समझ बिना ही आगे बढ़ जाए।

2. शक्तिगत प्रवृत्तियाँ एवं उनका प्रभाव—संगठन का अधिनायक व्यवहार अधोद्विष्ट एवं अचतन मन द्वारा संचालित होता है। शक्ति के बुद्धिपूर्ण कार्यों में ही प्रायः एकता तथा समरूपता पाई जाती है। किन्तु जो कार्य भावनाओं एवं प्रवृत्तियों से प्रेरित होकर किया जाता है उसमें अनेक प्रकार का विभिन्नता हो सकती है। यही कारण है कि संगठन के कार्यों में एकत्वता बनाए रखना कठिन होता है। संगठन में कोई कर्मचारी जो कार्य करता है वह कवन बुद्धि द्वारा होता होता। उस कार्य का सही कारण जानने के बिना हम उस शक्ति के सम्पूर्ण शक्ति के आधार भावना होगा तथा इससे दिए हम मनाविश्लेषण अथवा इसी प्रकार के अन्य तरीकों से

प्रपनाना होगा। मनुष्य की प्रवृत्तियाँ एवं आँखाएँ प्रायः समाज द्वारा उससे की गई माँगों के साथ टकरा जाती हैं। टकराने पर व्यक्ति के मस्तिष्क में जो हलचल होती है वह उसके स्वभाव का एक अंग बन जाती है। कभी कभी व्यक्ति की चेतना उसी गहन प्रतिक्रियाओं एवं इच्छाओं के लिए उसे दोषी ठहराना है तथा प्रायः उनको भिन्न दिशा की ओर उन्मुख करती है। मनुष्य के व्यक्तित्व में समाज और अपनी चेतना के प्रति जो संघर्ष रहता है उसके कारण उसका व्यवहार प्रबोधित एवं प्रकल्पनीय बन जाता है। एक उच्च अधिकारी जब एक सुख्य घटना पर चाल पीना हो जाता है तो हो सकता है कि वह पिछले सप्ताह उसकी पदानुति रुक जाने के कारण उत्पन्न क्रोध को प्रकट कर रहा हो। यद्यपि क्रोध के इस सही कारण को न तो वह स्वयं पहचानेगा और न ही स्वीकार करेगा।

संगठन में मानवीय व्यवहार का परचने के लिए उसके व्यक्ति के विभिन्न तरंगों को ध्यान में रखना आवश्यक है। यद्यपि कई प्रकार के हो सकते हैं जस—व्यक्ति की वस्तुपरकता उसका प्रभाव उसकी महत्त्वपूर्णताएँ, उसकी गतिशीलता उसकी सामाजिकता आदि। इनके प्रभाव से प्रेरित होकर ही एक व्यक्ति संगठन में व्यवहार करता है।

व्यक्ति की वस्तुपरकता (Objectivity) का अर्थ है कि उसका व्यवहार वास्तविक स्थिति की आवश्यकताओं से प्रभावित होना चाहिए न कि आभासव्यक्ति की इच्छा से। मनोविकारा से प्रभावित व्यवहार परिस्थितियों को वास्तविक व्यवस्थाओं के साथ घटना समायोजन नहीं कर पाता। साइमन आदि के कथनानुसार वस्तुपरक व्यक्ति वह है जो स्थिति पर बौद्धिक रूप से विचार कर सकता है क्योंकि वह मनोविकारों के प्रभाव से स्वतंत्र है।¹ असम जन्मपूर्ण व्यवहार प्रायः निराशाओं (Frustration) से उत्पन्न होता है। निराशा एवं हताशा व्यक्ति किसी भी प्रकार का प्रबोधित कदम अपना सकता है—वे शारीरिक हिंसा पर उतर सकते हैं, बचकाने व्यवहार का बहाना ले सकते हैं उचित परिवर्तनों के प्रति भी वे अनुकूल प्रतिक्रिया नहीं दिखाते तथा संतुलन एवं फल का समस्त मनोबल को देते हैं। इनमें से कोई भी एक व्यवहार उनकी संगठन की क्रियाओं के अयोग्य बना देगा। सरकारी अभिकर्षण में भी जब पक्षपातपूर्ण व्यवहार होने लगता है तो कर्मचारियों के दिन निराशा से भर जाते हैं। दूसरे की बुराईयाँ करना तथा अफवाह फैलाना ऐसे संगठनों की प्रवृत्तियाँ बन जाती हैं।

प्रभावशीलता (Ascendancy) से अर्थ यह है कि एक व्यक्ति पारस्परिक सम्बन्धों में नियंत्रण रखने तथा फैल करने की शक्ति को कितना प्राप्त कर रहा है। प्रभावशीलता की मात्रा व्यक्ति की प्रवृत्ति के साथ परिस्थितियों से भी प्रभावित होती है। एक प्रशासक अपने अधीनस्थों के साथ व्यवहार करते समय प्रभावी है।

भक्तता है किन्तु वह उच्च अधिकारियों के सामने समपराकारी बन जाता है। इसकी विपरीत स्थिति भी सम्भव है। सा मन तथा अर्थ के मतानुसार प्रभावशीलता अथवा समपराकारी प्रवृत्ति प्रायः निराशा अथवा व्यक्तित्व के दूसरे द्वन्द्वों का परिणाम हो सकती है।¹ एक महत्वाकांक्षी व्यक्ति सत्प्रसंग में अपने स्तर तथा अपनी प्रगति के बारे में चिन्तित रहता है। अपने वास्तविक व्यवहार में वह प्रभावशीलता भी सकता है और नहीं भी किन्तु वह अपने पद, वेतन एवं स्तर में किसी प्रकार के परिवर्तन के प्रति बड़ा भावुक रहता है। बर्ले गार्डनर (Burleigh Gardner) के मतानुसार ऐसी व्यक्तियों की उत्पत्ति कमचारी वर्ग के प्रबन्ध की विषय समस्याओं को उत्पन्न कर लेती है।

कर्मचारियों के बीच काय की उत्प्रेरता एवं स्वायत्तता के आधार पर भी महत्त्वपूर्ण अंतर पाए जाते हैं। कुछ लोग बड़ी जल्दी में निरूपण लेते हैं और वे जा निरूपण लेते हैं उन पर इन्ते रहते हैं। इसके विपरीत अनेक व्यक्तियों को निरूपण लेते समय काफी समयव्रत का सामना करना पड़ता है फलतः निरूपण लेने में पर्याप्त दिवस हो जाता है। निरूपण लिए जाते हैं उन पर भी वे पूरी तरह से हट नहीं रहते। जब कोई अधिकारी निरूपण लिया जाता है तो अधिकारी प्रशामक उस बहुत समय पहले से ही लोगों के सामने विचारार्थ रख देते हैं।

सामाजिकता का अर्थ यह है कि एक व्यक्ति में उन लोगों का दृष्टिकोण एवं चर्चाएँ समझने की शक्ति होनी चाहिए जिनके साथ रहकर उसे व्यवहार करना है। संगठन के अन्तर्गत प्रत्येक कर्मचारियों पर प्रभाव डालने के लिये भी प्रत्येक प्रयोग होता है। एक व्यक्ति आर्थिक प्रलोभनों से अधिक प्रभावित होता है जबकि दूसरे व्यक्ति के साथ भावनात्मक व्यवहार कारण होता है। इस प्रकार कर्मचारियों के व्यक्तित्व के मूल तत्वों का सम्झकर ही उनसे साथ सम्बन्धित व्यवहार किया जाना चाहिए। ऐसे करने पर ही एक प्रशामक लोकप्रियता प्राप्त करने के अतिरिक्त अपने संगठन का मनोबल एवं अनुशासन का बाँटा उठा सकता है।

3. पूष प्रशिक्षण का प्रभाव—संगठन के कर्मचारियों को नवीन परिस्थितियों का सामना करने के लिए भाव तथा योग्यता प्रदान करने के उद्देश्य से पर्याप्त शिक्षण प्रशिक्षण एवं कार्यानुभव प्रदान किया जाता है। इस समस्त प्रशिक्षण के माध्यम से कर्मचारियों में वास्तविक दृष्टिकोण विकसित होता है। वकीला डाक्टरों—जीनियरों आदि की स्वामित्व अपने व्यवसाय के प्रति भी उनकी ही रहती है जिनकी विशेष योग्यता के प्रति। प्रशिक्षण द्वारा कर्मचारियों में अपने व्यवसाय के प्रति जो दृष्टिकोण विकसित हो जाता है वह अपने साथी कर्मचारियों के साथ रहने पर और भी अधिक विकसित हो जाता है। व्यवसायवादी पूष प्रशिक्षण एवं बाह्य समूह के माध्यम से

दोनों के मिल जुल प्रभाव का परिणाम होता है। एक ऐसे संगठन में जिसके सभी कर्मचारी एक ही व्यवसाय के होते हैं व्यवसाय की स्वामिभक्ति संगठन की स्वामिभक्ति को बढ़ावा देती है और एक सुमिश्रित समूह का निर्माण कर देती है। अनेक संगठनात्मक कार्यों में अनेक प्रकार के व्यवसायों का सहयोग आवश्यक होता है और इन आवश्यकताओं के परिणामस्वरूप विभिन्न व्यवसायों के कर्मचारियों के बीच एकता की भावना का विकास होता है। फिर भी कभी कभी संगठन की स्वामिभक्ति के बीच प्रतिस्पर्धा भी पैदा हो जाता है। उदाहरण के लिए एक सरकारी अभिकरण का नियंत्रक यह जानता है कि श्रमिक यदि वह समझें कि वह व्यर्थ प्रयत्न है तो उसके लिए यह संगठन के लक्ष्य की उत्पत्ति के लिए परमावश्यक है तो भी स्वीकृति प्रदान करने से मना कर सकता है।

ऐसे प्रकार संगठन में कार्य करा वाला व्यक्ति एक कारकागज के समान हो जाता जिस पर कुछ भी लिखा जा सकता है उसमें मनचाहा व्यवहार कराया जा सकता है। जिस समय एक कर्मचारी को संगठन में नियुक्त किया जाता है उस समय तक उसका व्यक्तित्व पूरी तरह से बर्बाद होता है उसमें समाज के रीति रिवाज परिणत हो जाते हैं। वह संगठन के बाहर अनेक समस्याओं का सदस्य होता है।

सबसे प्रतिरिक्त उस प्रकार व्यावसायिक समस्याओं में प्रतिक्षेप दिया जाता है। कर्मचारी के व्यवहार का प्रभावित करने या निर्देशित करने की संगठन की योग्यता पर कुछ निश्चित सीमाएं होती हैं। संगठन को सबसे बड़ा अधिकार यह प्राप्त होता है कि उसको चुनाव के समय स्वतंत्रता प्रदान रहती है। इस अधिकार का प्रयोग करने हुए एक संगठन उस कर्मचारी को नियुक्त कर सकता है जो उसके साथ सहयोग कर सके। उदाहरण के लिए सहकारी विभाग का कार्यालय ऐसे व्यक्ति का नियुक्त होना चाहिए जो जो पारस्परिक सहकारिता में विश्वास नहीं करता है। व्यावसायिक स्तर पर तो कर्मचारी का चुनाव स्वयं ही हो जाता है अर्थात् जो व्यक्ति जिस व्यवसाय में नियुक्त है उस उसी पद पर नियुक्त किया जाता है। ऐसी नियुक्ति की प्रशंसा की कुछ समस्याएं भी होती हैं। इसके प्रतिरिक्त एक पद के प्रति एक व्यक्ति केवल इसीलिए आवेदन नहीं होता कि वह उसकी याचना रखता है बल्कि उसीलिए भी कि उस पद पर बैठने अधिक मिलता है।

आंतरिक प्रभाव (Internal Influence)

संगठन के बाहर से पड़ने वाले प्रभावों का ही मानवीय व्यवहार की पूरी व्याख्या नहीं कहा जा सकता है। यदि यह बाहरी प्रभाव ही व्यवहार का नियंत्रक होता तो संगठन में भी ऐसा व्यवहार करता उसका उम्मेद बाहर करते हैं। वास्तविकता यह है कि एक संगठन में किसी विशेष पद पर नियुक्त होने के बाद व्यक्ति का व्यवहार भी एक विशेष रूप धारण कर लेता है। उसमें तनी विशिष्टता आ जाती है कि कर्मचारियों के पन्नाव बोलने एवं चलने का ढंग

मिनेने का लगेका आदि बातों को लेकर ही यह बता देने हैं कि यह किस संगठन में कार्य कर रहा होगा। व्यक्ति के विचार विश्वास व्यवहार एवं दृष्टिकोण को हालत में संगठन का वास्तविक अस्तित्व मन्त्रपूर्ण होना है। मनोविज्ञान की पुस्तकों में एक सवा निमृत्त सनिक का वृत्तान्त आता है जो बाजार से कुछ खरीद कर सामान हाथों में उठाए लौट रहा था। मार्ग में कुछ मसखरे मित्रों ने अनजाने में सचानक ही जार की आवाज में कह दिया—सावधान। शी सुनते ही वह सनिक मोधा सावधान की प्रिति में खड़ा हो गया और उमक हाथ — मार्ग सामान घरती पर बिखर गया। जब मित्रों की हसी की आवाज सुनी तो उस वस्तुस्थिति का सही भान हुआ। वास्तव में व्यवहार की कथा से मिलने हुए संगठन के अनक नियम आता व्यवहार मूल्य प्रकीर्ण आति उसके कमचारियों के प्रकृति का एक अविच्छिन्न भग्न बन जाते हैं। संगठनात्मक व्यवस्था निरन्तर व्यक्ति के दृष्टिकोणों की मोहन एवं नाना का कार्य करती रहता है। इस प्रकार एक व्यक्ति जा करता है या निराश होता है उस पर उन संगठन का पथाप्त प्रभाव रहता है जिसमें वह कार्य कर रहा है। संगठन में रहकर व्यक्ति जो कार्य जिस प्रकार में कर सकता है तथा करता है उस वह संगठन से बाहर रहकर उस रूप में नहीं करेगा। इस तथ्य की पृष्ठभूमि में अनेक मनोवैज्ञानिक तथा समाजशास्त्रीय कारण रहते हैं जो मिलकर संगठनात्मक व्यवहार को एक विशेष रूप प्रदान कर देते हैं—

1. वे मूल्य तथा प्रेरणाएँ जिन पर संगठन के एक कमचारी का निराश बन होने हैं तथा व्यवहार करना होता है प्रायः वही होता है जो सामान के अन्वेषण उस संगठनात्मक इकाई के हैं जिसमें वह कार्य कर रहा है। संगठन में रहकर कमचारी उसके लिए सीधे गति विशेष उत्तरदायित्व तक ही सीमित एवं प्रेरित रहता है उसके बाहर काम करने की सामर्थ्य एवं आवश्यकता उत्पन्न होने पर भी वह करने के लिए बाध्य नहीं होता। इस प्रकार एक कमचारी जिन मूल्यों एवं प्रेरणाओं के साथ कार्य करता है वे आवश्यक रूप से सम्पूर्ण संगठन के मूल्य नहीं होंगे बल्कि उस कार्यविशेष के होते हैं जो उसकी सौंपा गया है। या मन आति के कर्तव्यनुसार संगठन में पराप्त यह विभाजिता होती है कि संगठन के पूरे कार्य को कई भागिक कार्यों में विभक्त कर दिया जाता है तथा वह विभाजित कार्य एक कमचारी अथवा कमचार-मूल्य का लक्ष्य बन जाता है।¹

2. संगठन में कमचारी पर अन्य समस्याएँ गहरा अनेक प्रभाव डाले जाते हैं जो याद में प्रभाव आशावत्त एवं वष है तो उस के स्वीकार भी करनी पड़ते हैं। इन प्रभावों को एक व्यवस्थित एवं नियोजित रूप में हटाने के लिए सचिव व या की महायत्ना की जाती है। सचिव का रूप कुछ भी हो सकता है उस आनाए

सूचनाएँ परामर्श प्रशिक्षण आदि। संचार के इन विभिन्न साधनों को जानबूझकर विशेष रूप प्रदान किया जाता है ताकि एक कमचारी को संगठनात्मक प्रभाव के एक नियोजित वातावरण में रखा जा सके। सत्ता की श्रणियों को औपचारिक रूप प्रदान करने के पीछे भी यही तक काय करता है।

3 एक कमचारी स्थायी रूप से कुछ आशाएँ बना लेता है कि संगठन के दूसरे लोगों के साथ उसका व्यवहार कसा रहेगा और विशेष परिस्थितियों में वे किस प्रकार व्यवहार करेंगे।

4 कमचारी से यह आशा की जाती है कि वह संगठन के लक्ष्यों को प्रायः बनाने में निष्क्रिय की अपेक्षा सक्रिय दृष्टिकोण रखेगा। इसका अर्थ यह है कि जब काम सामान्य कोई समस्या उठ खड़ी होगी तो वह उसका संलग्नता समय कबल संगठन के लक्ष्यों एवं प्राप्त निर्देशों से प्रभावित नहीं बरन् स्वयं की पहल करने की शक्ति का प्रयोग करेगा। संगठन के लक्ष्यों को कम समय एवं कम व्यय में प्राप्त करने के लिए ऐसा करना परम आवश्यक है न तो संगठन के कमचारियों के लिए कदम-कदम पर रुकावटें आएँगी वे किसी भी नए कार्य को पूरा करने के लिए नए निर्देशों का राह ताकत रहेंगे। परिणामस्वरूप कार्य का आगमन और शक्ति एवं समय का प्रयोग होगा। अतः कमचारियों का संगठन की समस्याओं में पूरी रुचि के साथ कार्य करना चाहिए।

संगठन के कार्यों में सक्रिय भाग लेने तथा अपनी सम्पूर्ण शक्ति लगाने की कमचारियों की इच्छा से आशय उस गुण से है जिसे प्रायः उच्च मनोबल कहा जाता है। यदि एक डाक्टर का मनोबल ऊँचा है यदि उसने संगठन के लक्ष्यों एवं उत्तरदायित्वों को सही रूप में समझ कर उन्हें निभाने के लिए अपनी पूरी शक्ति एवं योग्यता खपाने की इच्छा व्यक्त करनी है तो उस पर पड़ने वाले संगठन के प्रभाव से शक्तियों की प्रभावपूर्ण क्रिया की ओर संचालित करने का कार्य करेगा। यदि उस प्रकार का मनोबल न हुआ तो संगठन पर पड़ने वाले निर्देशों का अनावश्यक प्रतिरोध और बढ़ जाएगा जो उसका काम को रूका देगा।

5 संगठन में कार्य करना वाला व्यक्ति एक प्रशासकीय व्यक्ति बन जाता है कि जो उत्तमस्तनीय विशेषता यह होती है कि संगठनात्मक प्रभाव उस केवल कुछ कार्य करने के लिए प्रेरित नहीं करते बरन् उसमें यह भाव उत्पन्न होता है कि संगठन के लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए दूसरा व सहयोग से आ भी पाय वह कर सके। इस प्रकार वह सहकारिता व्यवस्था की छा में विकसित कर लेता है। किंतु इसका अर्थ यह नहीं है कि व्यक्ति पर संगठन में आ भी प्रभाव पड़ता है वे उनमें सहयोग की भावना का ही विकास करा है। यह हो सकता है कि संगठन की विभिन्न इकाइयों के विचारों में मतभेद हो। कुछ अयोग्य कमचारी मिलकर संगठन में फूट पड़ा कर सकते हैं। निरीक्षण व कुछ तरीकों से लोगों को बढ़ावा देने

क प्रदान पर उसे कम कर सकते हैं। फिर भी अधिकांश संगठनों में प्रभाव का प्रायः वही रूप प्राप्त होता है जो पक्ष को बढ़ावा देता है। प्रायः वे ही संगठन अधिक समय तक जीवित रहते हैं जिनके संस्था पर पड़ने वाले प्रभाव मध्यम की शक्तों का विस्तार तथा संरक्षित रहते हैं।

निणय प्रक्रिया के अध्ययन का एक प्रतिमान माडल (A Model for the Study of Decision Making Process)

उपयुक्त विवरण के पश्चात् हम निणय प्रक्रिया के अध्ययन का एक माडल प्रस्तुत करना चाहेंगे। यह माडल जो सामान्यतः राजनीतिक निणय प्रक्रिया पर भी लागू हो सकता है प्रशासन के वातावरण एवं संस्था में अधिक निश्चितता से लागू होता है। माडल के निर्माण में इन तीन विशेषताओं का विचार ध्यान रखा गया है जो माडल निर्माण के उद्देश्यों से सम्बंधित हैं। समाजशास्त्र के अध्ययन में मान्य निर्माण के प्रयास मुख्य रूप से इसलिए उपयोगी माने जाते हैं कि उनके माध्यम से समाजशास्त्रीय ज्ञान की संप्राप्ति अधिक निश्चित विश्वसनीय एवं वैज्ञानिक बन सकती है। दूसरे माडल बनाने की प्रक्रिया एक ऐसी बौद्धिक प्रयास का साक्ष्य है जिसका जरा कोई भी प्रक्रिया अपनी समग्रता में अपने विभिन्न तत्वों को उनके अंतर्सम्बंधों सहित विश्लेषित की जा सकता है। तीसरे माडल निर्माण द्वारा जो समस्याएं अथवा अवस्थाएँ सम्बंध के प्रति स्पष्टता एवं निश्चितता से उभरती हैं उनके अध्ययन के लिए नए माडल का निर्माण किया जा सकता है। इस प्रकार मान्य निर्माण का बौद्धिक प्रयास समाजशास्त्रीय अध्ययन से वैज्ञानिकता प्रकट करके एक तत्त्व विनियम तथा ज्ञान की निश्चिन्ता एवं गहराई में आगे बढ़ाने का प्रयास है। मान्य निर्माण समस्या का समाधान प्रस्तुत नहीं करता बल्कि केवल स्पष्टता से यह सूचित करता है कि किस समस्या को हम विश्लेषित कर रहे हैं उसमें प्रमुख तत्व क्या हैं व किन प्रकार अंतर्सम्बंधित हैं और उसकी क्रिया प्रतिक्रिया। जरा किस प्रकार के सम्भावित परिणाम निकल सकते हैं। प्रशासनिक निणय प्रक्रिया के क्षेत्र में शासन और गोरे तथा डाल्टन प्राणिक अनेक गम्भीर विचार मान्य निर्माण के अभ्यास कर चुके हैं। शासन के मान्य निर्माण या बुद्धिपरक (Rational) अध्ययन में वैज्ञानिकता को प्राथमिकता देते हैं। दूसरी ओर गोरे का दूरिस्टिक माडल (Heuristic Model) यह मानकर चलता है कि प्रशासनिक संगठन में निणय प्रक्रिया (Non rational) तत्त्व अधिक प्रभावी होता है और निणय-प्रक्रिया का अध्ययन विवेक सम्मत ज्ञान द्वारा भी मानवाय एवं मनोवैज्ञानिक पक्षों की अवहेलना नहीं कर सकता।

प्रशासनिक निणय प्रक्रिया का प्रस्तुत अध्ययन माडल एक 'प्रणाली' है जिसका अर्थ है कि इस माडल में तत्वों की गतिशीलता (Dynamics) और

उनके घटने से उपन्न प्रवृत्तियों का अध्ययन पर अधिक बल है। मॉडल निर्माण के पीछे मूल मान्यता यह है कि निम्नलिखित एक बौद्धिक चिन्तन की निरंतरता में विराम का कारण है अतः कोई भी घटना परिस्थिति या तत्त्व अपने आप में स्वतंत्र नहीं है बल्कि भूत एवं भविष्य की प्रतिक्रियाओं से जुड़ा हुआ है। प्रॉसेस माडल होने का साथ साथ प्रस्तुत माडल को एक इनपुट आउटपुट माडल (Input Output Model) भी कहा जा सकता है। व्यवस्था विश्लेषण (Systems Analysis) के विद्वानों यह मानते हैं कि किसी भी व्यवस्था में जब इनपुट जारी जाता है तो वे एक प्रक्रिया विशेष से गुजर कर कात्ता तर में आउटपुट में परिवर्तित हो जाती है।

प्रस्तुत माडल में प्रशासनिक निम्नलिखित की विभिन्न इनपुट का विश्लेषण है और प्रत्येक इनपुट किन किन प्रतिप्रक्रियाओं का कारण बौन बौन सा आउटपुट में बदल जाती है इस बारे में सचेत है। इस तरह प्रॉसेस और इनपुट आउटपुट माडल होने का कारण निम्नलिखित प्रक्रिया का यह मान्यता सामान्य परिवर्तनों के साथ सभी प्रकार की राजनीतिक व्यवस्थाओं के अंतर्गत चलने वाले प्रशासनों पर लागू हो सकता है और उनका संगठनात्मक पदोपानों के विभिन्न स्तरों पर दिए गए निम्नलिखित का विश्लेषण परीक्षण एवं मूल्यांकन करने में सहायक हो सकता है।

प्रस्तुत माडल के अनुसार प्रशासनिक निम्नलिखित विचार से लेकर क्रियावित्त तक तीन प्रकार के वृत्तों (Circle) से गुजरता है। ये वृत्त हैं—1. अनुभूति वृत्त (Perceptual Circle) 2. मूल्यांकन वृत्त (Evaluational Circle) और 3. रणनीति (रणनीति) वृत्त (Strategy Circle)।

ये तीनों वृत्त निम्नलिखित क्रिया के सभी स्तरों पर हो सकते हैं किन्तु इनका शीर्ष यंत्र में पाया जाना अनिवार्य है। निम्न स्तरों पर हो सकता है रणनीति वृत्त में वृत्तों में हो किन्तु मुख्य अधिकांश स्तर पर जहाँ क्रियावित्त का उत्तरदायित्व भी होता है संगठन का वृत्त भी केवल विद्यमान ही नहीं होता अपितु अतिम निम्नलिखित के लिए निर्णायक होता है।

निर्णय प्रक्रिया के ये तीन वृत्त चाहे संगठन में औपचारिक रूप से न हो किन्तु निष्पक्षता का यदि वह अंग्रेजी भी है तो भी इन तीनों वृत्तों की संचालन भूमिका स्वयं ही निभाती जाती है। प्रथम वृत्त में संगठन का शीर्ष निम्नलिखित में तीन तत्व सहित होते हैं—(1) संगठन के नीति उद्देश्य (Policy Objectives) (2) संगठन का उपलब्ध वातावरण (Given Organisational Climate) और (3) निर्णयकर्ता कर्त्ताओं की व्यक्तिगत मूल्यो मुखता (Value Inclinations)। जब कोई समस्या उपस्थित होती है तो निष्पक्षता का यह प्रशासनिक परिवेश त्रिआशील बन जाता है। उसके उस अनुभूति वृत्त (Perceptual Circle) को तथ्या का इनपुट मिलता है और या ही एक मशीन की भाँति यह चक्र घूमने

लगता है तो उद्देश्य वातावरण मूल्य एवं तथ्य आपस में मिलते हैं। ठीक तरह ही दूसरे ही ओर घटवपण से उनमें एक में प्रतिबिम्बित किया सम्पन्न होनी है जो आउटपुट (Output) के रूप में कुछ विकल्पों की यथायथा बन कर सामने आती है।

इस अनुभूति चक्र में व्यक्ति और संगठन औपचारिक एवं अनौपचारिक मूल्य एवं तथ्य तथा उद्देश्य एवं क्रियाविधि की समस्याओं के बीच एक सीधा टकराव होता है। उद्देश्य मूल्य वातावरण एवं तथ्य जो इस स्तर पर एक दूसरे को मिलाते हैं निर्णयकर्ता की मनोस्थिति का निर्माण करते हैं। उसका अनुभूति जगत तथ्यों की यथायथावादी अथवा मूल्य सापेक्ष स्थिति से निर्मित होकर समस्या को समाधानात्मक विकल्पों के रूप में देखने लगता है। यही पर संगठन में उपलब्ध सेवा व्यवस्था विभागीकरण मत्ता वितरण पर्यवेक्षण प्रणाली नोकरग हो-पद्धति आदि इस अनुभूति चक्र को विशाल एवं सकीर्ण बनाता हैं। प्रशासनिक नेतृत्व क्रियाशील बनता है और व्यक्ति एवं संगठन के तनाव अथवा पूरक तत्त्व मिलकर विकल्प आउटपुट की गति एवं सफाया निर्धारित करते हैं।

संस्था के ये आउटपुट विकल्प जो भी और जसे ही उभर कर सामने आते हैं निर्णय प्रक्रिया की गति को नियमित करत हैं। अनुभूति चक्र से बाहर आने पर ये आउटपुट दूसरे मूल्यांकन चक्र (Evaluation Circle) की इनपुट बन जाते हैं। समस्या और समाधानों के सम्बन्ध में सोचता हुआ निणयकर्ता का मस्तिष्क फिर अपने मूल्यांकन चक्र को पनपत घुमाता है। इस बार इस चक्र में जो तनाव विकल्प आउटपुट के साथ घपण करते हैं वे हैं—(1) विकल्पों की कीमत (2) संगठन की क्रियाविधि की क्षमता, (3) परिणाम की जटिलता और (4) यावन्विकल्प की सम्भावनाएँ। ये सभी तत्त्व जिनकी प्रभावशालिता उनका आनुपातिक शासन पर निर्भर करती है विकल्प आउटपुट का विभिन्न मूल्यांकन प्रतिक्रियाओं में डालकर अन्ततोगत्वा मूल्यांकन की एक सतुलित प्रणाली द्वारा प्राथमिकता आउटपुट (Preference Outputs) के रूप में प्रस्तुत करती है। इस तरह मूल्यांकन चक्र विकल्प इनपुट की प्राथमिकता आउटपुट में परिवर्तित करने का एक बौद्धिक प्रयास कहा जा सकता है।

प्रशासनिक निणय प्रक्रिया का यह स्तर यद्यपि काफी निष्णातक कला बना सकता है तथापि विकल्पों में से सर्वश्रेष्ठ एवं अन्तिम विकल्प का चयन भी चक्र के आउटपुट को फिर नीचे के चक्र के इनपुट में डालकर अन्तिम आउटपुट को संगठन निणय बनाने का प्रयास करता है। तीसरा चक्र जिस मंचाली चक्र कहा गया है, उस स्तर पर प्रशासनिक निणय की यावन्विकल्पता दूरगामी एवं पुनर्निणय एवं भावी निणय मन्त्रों की जटिलताओं का ही परीक्षण करता है। जो स्तर पर संगठन में निणय की प्रणाली एवं वनानिकता ही पर्याप्त नहीं होनी। यह सही होत हुए भी उसीलिए गलत हो सकता है कि उसमें कभीकी व्यवहार पर अनुभूति एवं मूल्यांकन के चक्रों में वचने नही हो तो गौण रह गए हैं। अतः प्रथम विकल्प लगभग अन्तिम

निर्णय होते हुए भी एक स्त्रास्त्री भू-योजन चाहता है। दूसरे शब्दों में विकल्प प्रायमिकता की आउटपुट सूची तीसरे चरण में इनपुट बनाकर डाली जाती है और उसके बाद उस में जो आउटपुट सामने आते हैं वह अंतिम निर्णय की स्थिति कहा जा सकता है।

तीसरे चरण का यह अंतिम पुनर्मूल्यांकन मुख्यतः विकल्पा के आनाक में स्थिति पर एक पुनर्दृष्टि आना है जिसका एक परिणाम अनिर्णय (Non decision) प्रणवा पुनर्निर्णय (Re decision) भी हो सकता है। इस चरण से बाहर निकलने वाला आउटपुट बतानिक ढंग से एक निश्चित दिशा निर्देश करता है और उसका अर्थ यह है कि अंततः एक विराधा क बावजूद भी करना पड़ा है। इस सबके उपरान्त भी सम्भव है कि निर्णय सही न हो प्रणवा भू-या पड़े पर इस प्रक्रिया विशेष से गुजरने का एक बड़ा नाम है कि जो कुछ योग्य वह प्रत्याशित होगा और जानबूझ कर जानी पानी अनुमानित सम्भावनाओं से निपटना क्रियाविति की स्थिति में मनोबल एवं मजबूत के द्वाये पर नकारात्मक प्रभाव नहीं डाल सकेगी।

इस तरह प्रारम्भ में अतः तब वह माडल निर्णय प्रक्रिया की निरंतरता गतिशीलता विकासशीलता एवं जटिलता (Continuity Dynamism Incrementality and Complexity) को सुनिश्चित एवं सम्बद्ध ढंग से प्रस्तुत करता है। इन माडल की अपनी सीमाएँ हैं और स्वभावतः ये प्रत्यक्ष स्तर की विशदता एवं सम्पूर्णता का दावा नहीं करता जिन निर्धारक कारकों को यहाँ चुना गया है वे न तो आत्म नभर हैं और न ही पूर्णतः अतनिभर। कारण और प्रक्रियाओं की प्रतीति या अतिरिक्तता को भी माडल में गहराई से नहीं लिया गया है और उनसे प्रत्येक पर एक उपमाडल निर्मित किया जा सकता है। प्रस्तुत माडल की आधारभूमि सूक्ष्म (Macro) है और जटिलताओं को सरलता में प्रस्तुत करने का काम केवल प्रक्रिया को तार्किक एवं विकासशील दृष्टि से बुद्धिपूर्वक वर्णित करना मात्र कहा जा सकता है। इनपुट आउटपुट का स्थूल रूप अन्वेषण चुना गया है कि व्यवस्था विश्लेषण के सम्मिलित विज्ञान से सम्पूर्ण गतिचक्र एवं व्यवस्था संचालन के सदन में पहचान कर अपने निष्पन्न निकाल सक। प्रस्तुत माडल में प्रक्रिया की यह अवस्था अकृति बनाने की प्रवृत्ति यह अधिक महत्वपूर्ण है। मजबूतनात्मक एवं मानवीय पक्ष यदि यों शीघ्रता से लिया न डाल दिए जाएँ तो वे स्थूल परिवर्तित किस प्रकार कर सकेंगे। माडल का हमें ब्रह्म इनपुट गिरन पर घूमता है और रुकन पर उसमें से जो आउटपुट निकलना है वह अन्तःस्थ विकास से कभी अधिक स्तरीय विविधता का प्रतीक है।

उपसंहार (Conclusion)

प्रशामन में निर्णय प्रक्रिया के अध्ययन में जहाँ जहाँ बतानिक बने हैं वैसे वैसे ही उनकी उपयोगिता बढ़ी है जिसमें मोघ की नई माँगा को ज़रूर दिया है। निर्णय

प्रक्रिया की गंभीर जाँचारी के लिए आज का सामाजिक ज्ञान एक अत्युत्तम बौद्धिक धरातल प्रस्तुत करता है। समाजशास्त्र और मनोविज्ञान की शोधें प्राकृतिक प्रक्रियाओं और उनके अन्तर्मुखों का समझन में अत्युत्तम प्रगति कर रही हैं। अध्ययन के नए नए माँड़ों ने प्रशासनिक निम्न की एक विशाल खोजी है जिसका परिणाम यह निकला है कि प्रशासनिक निम्न की कला प्रशासनिक निम्न का विज्ञान बन गई है। एक वैज्ञानिक ज्ञान की विशेषता होती है कि वह दूसरा तक पहुँचाया जा सकता है और उसके द्वारा उपयोग की जाने वाली क्षमताएँ स्वयं भी निरंतरता से बढ़ाई जा सकती हैं। हमारे ज्ञान में प्रशासनिक निम्न प्रक्रियाएँ बनाएँ अध्ययन प्रशासनिक निम्नकर्ता को विश्लेषणात्मक और परिचालनात्मक कौशल (Analytical and Operational Skills) प्रदान करती हैं जिन्हें निर्णयप्रकृति अपने अपने क्षेत्रों में सफलता के लिए प्रशासनिक ज्ञान का व्यापक उपयोग कर सकता है। विश्लेषणात्मक क्षमताएँ जो मुख्यतः समझ, अनुभूति, मापदण्डिकरण, प्रक्रिया, मूल निर्णयता एवं स्थायी आभास आदि का सम्पादन करती हैं परिचालनात्मक क्षमताओं के साथ मिलकर कुशल प्रणालीय प्रकृति प्रस्तुत कर सकती हैं। परिचालनात्मक क्षमताएँ जो समस्याओं को संप्रणालीय रूप से 'यक्ति-व-परिणाम' क्षमता आदि द्वारा उभाए जा सकते हैं कि वे भाग्यजन्य में निम्न प्रक्रिया की वास्तविक बनाने के लिए उपयोगी होती हैं। निम्न प्रक्रिया का ज्ञान इन क्षमताओं को प्राप्त करने एवं प्रशासनिक ज्ञानरूप को आन्तरिक करने (Internalise) में सहायक होता है बशर्ते कि एक प्रशासक यह पूर्वाभास पा सके कि वह जो निम्न कर रहा है वह एक समस्या के समाधान की खाँज है। संगठन में उसका चारों ओर जो नीति मनोबल और साधनों का बनावट है वह एक अनुक्रिया या प्रतिक्रिया (Response mechanism) है। इस ज्ञान को अपने साथ लेकर चलना और उसके माध्यम से स्थिति या वातावरण में परिवर्तन लाना निम्न प्रक्रिया का एक कार्य है। संगठनात्मक निम्न न नीति निर्णय हो सकता है और न ही पूरातः अव्यक्तिक। उस तक पहुँचने की प्रक्रिया एक बौद्धिक प्रक्रिया है और हर स्तर पर अनपेक्षित आउटपुट तत्त्व विभिन्न निष्कारण तत्त्वों से प्रभावित होते हुए अन्तिम विकल्प तक पहुँच जाता है। यह स्तर अनुभूति, मर्त्यजन्य और स्थायी (Strategy) की दृष्टि से निम्नप्रकृति को बार-बार भ्रमण करते हैं और प्रक्रिया की निरन्तरता को बनाए रख कर एक उत्तरोत्तर विकासमान स्थिति (Incremental Position) तक पहुँचाता है। निम्न का यह वैज्ञानिक विश्लेषण और परीक्षण इसकी प्रगति विकास और अन्ततः मर्त्यजन्य तक को पहचानने में सहायक होता है। अतः यह कहा जा सकता है कि जिस संसाधन में प्रशासनिक निम्न एक ऐसी अनिवार्य प्रक्रिया है जिसमें संगठन की स्थितियाँ प्रशासनिक अनुभव एवं अव्यक्त तत्त्वों की एक सहज भूमिका होती हुई भी प्रशासनिक अध्ययनों के लिए सम्भव है कि इस प्रक्रिया के हर चरण हर तत्त्व और

हर मांड का वाता नक म ययन प्रस्तुत करें और यदि ऐसा हो सका तो निर्णय प्रक्रिया का यह मंडा तक ज्ञान निर्णय सम्बन्धी आचरण और व्यवहार को गुणात्मक दृष्टि व समुचित बना सका।

निर्णय प्रक्रिया और हरबर्ट साइमन (Decision Making and Herbert Simon)

निर्णय प्रक्रिया पर हरबर्ट साइमन व जो विशिष्ट विचार हैं सार रूप में उनको प्रवर्तनी और महेश्वरी ने निम्नानुसार प्रस्तुत किया है

विगत कुछ कार्यों में प्रशासकीय चिन्तन एवं सिद्धांत के क्षेत्र में निर्णय करना एक अनिवार्य प्रश्न है।

निर्णय करने के तीन मुख्य तत्त्व हैं। प्रथम, उसका सामने एक समस्या होनी है और उसकी घटोती का वह स्वीकारता है। दूसरा, समस्या के समाधान के अनुरूप विकल्प होते हैं जिन्हें वह स्वयं मोचना या सुझाये जाते हैं। उन पर वह विचार करता है। तीसरा वह विभिन्न विकल्पों में से उचित विकल्प का चयन करता है। हरबर्ट साइमन द्वारा प्रशासकीय सिद्धांत के साथ प्रशासनिक सिद्धांत को समन्वित करके निर्णय करने व आपूर्ति सिद्धांत को आधारशिला रखी गयी है। हरबर्ट साइमन पढ़ता विचारक था जिसने दार्शनिक और प्राथमिक विचार को सम्भावित किया था।

अपनी रचना प्रशासकीय आचरण (Administrative Behaviour) में सर्वप्रथम इस बात पर साइमन ने बल दिया है कि निर्णय स तात्पर्य तथ्या एक मूल्य (Value) त वा वा उचित योग होता है। तथ्य स तात्पर्य यह है कि कोई वस्तु क्या है और क्या रही है। क्या तथ्या सम्बन्धी विवरण की पुष्टि की जा सकती है या उस अस्वीकृत किया जा सकता है? उत्तरण के लिए मजबूती से बनती है कमरा उल्लेख से गम किया जाता है या कता म छात्रों की सत्या 20-21 होती है। यह सब तथ्या के उदाहरण हैं। मत्तय या असत्य होते हैं। नित्य मूल्य जो अग्रजी व बेयू का हिता अनुवाद है मत्तय पम दगी स है। जब कोई कहता है कि वह प्रातः काल म घूमना पसंद करता है तो यह पम लगी की अभिव्यक्ति है। यह मूल्य का कथन है। जब कोई कहता है कि 26 जनवरी असा राष्ट्रीय दिवस एन सुप्रसन्न है तो इससे पसन्ना जाहिर होती है। साइमन का मत है कि हर निर्णय अनुरूप तथ्यो और एम या दो मूल्य दृष्टिकोणों का परिणाम होता है। दूसरे शब्दों में निर्णय मूल्य दृष्टिकोण और अज्ञात तथ्या का समन्वय है। साइमन ने उदाहरण दिया है कि एक मनापति आक्रमण की पद्धति के बारे में निर्णय करना चांता है। वह इस मय (या मल्लव) दृष्टिकोणों से प्रारम्भ करता है। मुक्त आक्रमण करना चाहिए अथ पर आक्रमण सफ़लतापूर्वक करना चाहिए। यह 19

कथन है। इनके विपरीत तथ्य कथन है। अचानक आक्रमण मफत है। यह तथ्य अनन्त पव अनुभवों पर आधारित है। अन्तीय एक तथ्य कथन यह है कि अचानक आक्रमण की परिस्थितियाँ म आक्रमण का स्थान और समय दिखा है। अनन्त तथ्य कथना को मू य कथन से संयुक्त करना आक्रमण की मफता के लिए आवश्यक है। इस उचित तथ्य एवं मू य संभव को कथनों का संयुक्त करने पर निरुप्य स भव होता है। अर्थात् आक्रमण के समय व स्थान व मफता पूर्वक आक्रमण का सही आक्रमण संभव भी निरुप्य वन के लिए आवश्यक है। इसी प्रकार हर निरुप्य तथ्य कथना एवं मू य कथना का संयोग का पारणाम है। जिस मय कथन स कोई प्रारम्भ करता है वह प्रथम मू य कथन है और उसके बाद अन्तीय स्तर व कथन होता है। मानस का मत था कि निरुप्य करने की यह विशिष्ट रीति कवल सैद्धांतिक महत्त्व की है। निरुप्य करने की पारस्थिति म सका कोई उपयोग नया किया जाता लेकिन यह पूर्ण सत्य नहीं है। इस संभव व म स मान न अपन अनुभव का सही प्रकटन न। किया है। वस्तुन निरुप्य करने की प्रक्रिया की समझा म यह बहुत म्हायक है।

द्वितीय साहसन का मत है कि निर्णय का अर्थ विभिन्न विकल्पों म से चुनाव करना है। यह विचार उभय अर्थशास्त्रियों स ग्रहण किया है। जब कोई समस्या सामन होती है तो उसका विभिन्न विकल्प हात हैं। निरुप्यकर्ता को उनमें म अधिकतम लाभ या बाछि न वृक्ष की प्राप्ति के लिए उभय स चयन करना पन्ता है। हर विकल्प के अपन परिणाम होते हैं। अर्थशास्त्री क म म अधिकतम लाभ के लिए किसी विकल्प के विभिन्न परिणामों म से चयन करना पडता है। इस दृष्टि के किसी निर्णय के तीन तत्त्व हाते हैं। प्रथम किसी समस्या के होने पर व उभय संभवचित सभी विकल्पों म परिचित हाता है। जिनके प्रभाव म यह निरुप्य रीति किया जा सकता। अतः निरुप्य करने के पने विकल्पा का पना गगाना जरूरी है। द्वितीय विकल्प के हर परिणाम का गाना जाना चाहिए। हर विकल्प के कुछ प्रच्य और कुछ बुरे परिणाम हात हैं। तृतीय अत्यंत उचित चुनाव होना चाहिए इस दृष्टि स भविष्य का अनुमान गगान की समता हानी चाहिए। एक परिणाम आज अच्छा हो सकता है, सम्भव है कल अच्छा न हो, और परमा म मकता है वह पुरा हा जाए। अतः किसी परिणाम के सही अनुमान के लिए भविष्य म दृष्टिमान करने की क्षमता हा। चाहिए। अतः यदि कोई निरुप्य उचित होना है तो वन तीन शर्तों का पूरा होना आवश्यक है लेकिन कोई भी चुनाव 100 प्रतिशत सही नहीं हा सकता। अतः किसी परिस्थिति विशय म जो निर्णय लिया जाता है वह सापक्ष दृष्टि स उचित हाता है। जिस दुनिया म हम रहते हैं उभय शत प्रतिशत उचित निरुप्य असम्भव है। सापक्ष दृष्टि से उचित निर्णय

ही सम्भव है। सापेक्ष इच्छा से उचित निष्पत्ति एक ऐसी स्थिति है जिसमें कुल विकल्प और उनका कुछ परिणाम प्राप्त होता है और इनमें से चुनाव किया जाता है। वास्तविक रूप में यही सम्भव भी है। हरबर्ट साइमन के समय के प्रभाव पर प्रकाश डाला है और अध्यक्षास्त्रियों द्वारा जब अधिकतम लाभ के विचार का प्रचार किया जा रहा था उस समय साइमन ने का- समय पर बत दिया। एक स्थिति में एक मगठन जब अधिकतम के लिए प्रयत्नशील होता है तो समय का तत्त्व बाधक बनता है। एक व्यक्ति को एक समय के भीतर ही निष्पत्ति देने पड़ता है। आज का प्रज्ञात्मक निष्पत्ति काल बुरा हो सकता है, और बुरा निष्पत्ति भविष्य में भी हो सकता है।

मनुष्य का आचरण कुछ बातें पूरा करने पर निर्भर करता है। कोई व्यक्ति उसी विकल्प का चयन करता है जिसमें उसकी वांछित शर्तें पूरी होती हैं या अधिकतम की उपनिधि जिस विकल्प के द्वारा सम्भव होता है अतः विभिन्न विकल्पों में से चयन का तत्त्व और मानव स्थिति में विद्यमान रहता है। सत्य तो यह है कि हम जीवन में यह देखते हैं कि कोई निष्पत्ति देने के लिए कुछ परिस्थितियाँ हैं। इसका अर्थ है कि जिस प्रकार हम निष्पत्ति का निरीक्षण करते हैं वह कुछ परिस्थितियाँ और सीमाओं पर निर्भर है। पहली सीमा यह है कि मनुष्य के लिए निरपेक्ष निष्पत्ति करना, जिस प्रकार अभी बनाया गया है सम्भव नहीं है। द्वितीय सतुष्ट का तत्त्व है अर्थात् निष्पत्ति सतुष्ट करने वाला होना चाहिए। उचित निष्पत्ति के भाग में तीसरी बाधा डबती रकम प्रयत्न निष्पत्ति का तत्त्व की है यदि हम एक निष्पत्ति से चुकते हैं तो दूसरा निष्पत्ति लेने में असमर्थ हो जाते हैं। उदाहरण के लिए यदि कोई विवाहित है तो कानून उस दूसरा विवाह करने से रोकता है। इस प्रकार यदि कोई व्यक्ति इजीनियर है तो वह डॉक्टर के पत्र पर नियुक्त नहीं हो सकता है।

निष्पत्ति देने के सम्बंध में मनुष्य के वास्तविक आचरण का अध्ययन किया गया है। इससे यह स्पष्ट है कि निष्पत्ति के लिए तीन बातें पहले आवश्यक हैं प्रथम बात है समस्या का हाना क्योंकि समस्या का ही समाधान ढूँढना है। द्वितीय बात है स्रोत व्यवहार। एक समस्या के होने पर व्यक्ति उसके समाधान के विभिन्न विकल्पों की खोज करता है। यही खोज व्यवहार है। खोजे गए इन विभिन्न विकल्पों में से व्यक्ति एक का चयन करता है। कुछ व्यक्ति विकल्पों के खोज में ही डूबे रहते हैं जबकि अन्य कुछ विकल्पों की खोज के बाद रुक जाते हैं तथा इनमें से ही एक विकल्प को चुन लेते हैं। दूसरे शब्दों में यह खोज व्यवहार तब तक चलता रहता है जब तक कि समस्या सम्बंधित यूनानम परिस्थितियों को सतुष्ट करने वाला विकल्प प्राप्त नहीं हो

जाता है। यदि निरूप्य स्तर घटिया है तो तृतीय और तृतीय विकल्प भी सन्तोषजनक हो सकते हैं। सगठन की दृष्टि से साइमन के निरूप्य सम्बन्धी तीसरी बात महत्वपूर्ण है। वह यह है कि किस प्रकार निरूप्य का वर्गीकरण किया जाए। निरूप्य शब्द का प्रयोग हम हर ऐसी परिस्थिति के लिए कर सकते हैं जिसमें चयन का तत्त्व विद्यमान हो। हम विभिन्न प्रकार के निरूप्य में कैसे भेद कर सकते हैं? सामान्यतः विभिन्न क्षणा और स्तर पर निरूप्य लिए जाते हैं। साइमन यह निश्चित निर्धारित निर्णय (Programmed Decisions) तथा अनिश्चित और अनिर्धारित निर्णय (Unprogrammed Decisions) की संज्ञा देता है। निश्चित निर्णय से तात्पर्य यह है कि एक निश्चित कार्य हम हमारे सामने है या उसकी जरूरत है उसको क्रियान्वित करने से एक निश्चित निरूप्य प्राप्त होता है। हर सरकारी नियम या उपनियम एक कार्यक्रम है, और उपनियमों के द्वारा नियमित निश्चित निर्णय प्राप्त होता है। उदाहरण के लिए नियम यह कि निर्धारित शर्तें पूर्ण करने वाले आवेदक को लाइसेंस दे दिया जाए, ऐसे मामलों में यह निर्णय करते समय कि आवेदक को लाइसेंस दिया जाए या न दिया जाए हम कबन-कबन यह देखते हैं कि हमने निर्धारित शर्तें पूर्ण की हैं या नहीं। यदि वह शर्तें पूर्ण करती हैं तो लाइसेंस दे दिया जाता है। इस प्रकार का निरूप्य निर्धारित या निश्चित निर्णय है। इस प्रकार का कार्यक्रम जटिल भी हो सकता है। ऐसी स्थिति में निर्णय करना भी जटिल होता है। उदाहरण के लिए मान नियम में यह स्पष्ट नहीं किया गया हो कि क्या करना चाहिए तो ऐसी स्थिति में स्वविवेक की पर्याप्त गुंजाइश होती है। यह सरल व निश्चित निरूप्य नहीं है। अनिश्चित या अनिर्धारित निरूप्य से यह तात्पर्य है कि निर्णय देने के लिए किसी भी प्रकार का प्रोग्राम या नियम या उपनियम या रिवाज नहीं है। ऐसी स्थिति में निरूप्य अपने प्रयत्न से ही लेना पड़ता है। सरल तो यह है कि निश्चित और अनिश्चित निरूप्य एक ही तन्त्र में निहित के दो चार हैं। मानव जीवन में कोई निरूप्य पूरी तरह अनिश्चित नहीं होता। जीवन में पर्याप्त ज्ञान और अनुभव स्वतः ही संचित होता जाता है। अनिश्चित परिस्थितियों का सामना करने के लिए मनुष्य के मस्तिष्क में एक रूप रेखा जो चाहें वही भी हो विद्यमान होती है। इसी प्रकार कोई पूर्ण निरूप्य सम्भव नहीं है। छोटे और बड़े सतरा का छानने समय कहीं कहीं पर तो विवेक की आवश्यकता पड़ती है।

निरूप्य का विभिन्न दृष्टियों में वर्गीकरण किया है किन्तु सरलता की दृष्टि में उन्हें दो प्रकारों में विभाजित कर सकते हैं—प्रथम नियम उपनियम और रिवाज के आधार पर समस्या का समझना और तत्सम्बन्धी निरूप्य देना। उदाहरण के लिए निर्धारित नियमों के द्वारा हम यह पता चल सकता है कि आवेदनपत्र में जो बात की गयी है उसका उत्तर हाँ या ना हो? नियमों से हम एक

समस्या के समाधान का पता चल सकता है। सीधे हा या न भ जवाब देना सरल कार्यक्रम का उदाहरण है लेकिन हर मामले में यह सम्भव नहीं है। उदाहरण के लिए निर्धारित नियम के अनुसार एक कार्य में तीन प्रकार की स्थितियाँ हो सकती हैं। क स्थिति का उपाय या समाधान य है और स स्थिति का समाधान र है और म का समाधान न है। यह नियम की उच्च प्रक्रिया है। इसमें केवल एक स्थिति का उद्देश्य न करके तीन सम्भावित स्थितियाँ और उनके समाधान की पहचान की गयी है। एक निश्चित नियम या जटिल प्रकृति का उतना ही कठिन है जितना कि एक अनिश्चित परन्तु सरल नियम।

नियम बनाने के सिद्धान्त और निगम बनाने सम्बन्धी अध्ययनों के क्षेत्र में उत्पत्ति हुई है। उसका भी उल्लेख करना यहाँ उचित है। उचित निगम बनाने के क्षेत्र में विगत 20 वर्षों में महत्वपूर्ण प्रगति हुई है। निगम को अधिकृतपूर्ण होना कई दृष्टियों से महत्वपूर्ण है। जब एक प्रशासन में कोई नियम लेना होता है तो उसमें जोखिम या रिस्क रहती है। जोखिम को कम करने की दशा में अनक प्रयत्न हुए हैं और हो रहे हैं। अमेरिका के राज्य सचिव मकनेमारा ने एक बार कहा था कि मुझे एक समस्या से सम्बद्ध पूरे तथ्य या सारा इ कार्रवाई करने दे दीजिए और मैं पूरा सौ नियम ले लूँगा। इस कथन में साक्ष्यता है इसीलिए आज सभी संगठनों में बादा से बादा तथ्य संकलित किए जाते हैं। कम्प्यूटर से तथ्य एकत्रित करने में भरपूर सहायता मिलती है। इतना होते हुए भी यह मानना ही पड़गा कि जोखिम पूरी मात्रा में समाप्त नहीं किया जा सकता है। हर नियम में कुछ जोखिम तो रहता ही है।

इसके अलावा मानवीय अनुद्विवाद क्या है और क्यों है इस पर अवश्यता है। क्या कारण है कि मनुष्य जिस प्रकार का जीवन व्यतीत करना चाहता है व्यतीत नहीं कर पाता? यह एक गहरा प्रश्न है परन्तु इतना कह देना तो उचित ही है कि मानव अनुद्विवाद का प्राकृतिक कारण ज्ञान का अभाव भी है। विभिन्न अध्ययनों से स्पष्ट हुआ है कि अनेक उद्योगपति अधिक लाभ भी आकांक्षा न करके बिजली में अधिकतम बचत चाहते हैं। यह प्रमाणित हो चुका है कि मनुष्य को एक स्थिति में पहुँचकर लाभ से संतुष्ट नहीं होती। वह व्यापार प्रवृत्ति करना चाहता है और इसी से उसे सतत प्रगति है एवं इस प्रकार विशेषणों से अनुद्विवाद के तत्वों को कम करने में सहायता मिलती है।

तृतीय दिशा जिसमें प्रगति हुई है निर्णयों को स्वीकृत कराने की है। नियमों का महत्व तो इसी में है कि उन्हें क्रियावित किया जाए नहीं तो वे केवल कपोल कल्पना ही हैं। नियम तीन तरीकों से स्वीकृत करवाया जा सकता है। एक तरीका शक्ति के प्रयोग का है। दूसरा मांग भावनात्मक सहानुभूति और सम्मोहन का है। नियमों को स्वीकृत कराने के ये दोनों तरीके सतत सहायता मिलते हैं।

तीसरा तरीका सहयोगिता में निणय के प्रति नम्रा आदर और औचित्य का भाव जाग्रत करना है। यह तभी सम्भव है जबकि उन्हें परिस्थिति और तथ्यों से अवगत कराया जाए और तभी दूसरे व्यक्ति उन मूल्यों को सहज ही स्वीकार करते हैं जिनसे प्रेरित होकर निणय किया गया है। ऐसी स्थिति में वे भी वही निणय चेंगे जो मैंने किया है। ऐसे हम परस्पर विचार विमर्श या प्रशिक्षण के माध्यम से विकसित कर सकते हैं। उच्चाधिकारियों को निणय लत समय अपने नीचे के अधिकारियों से परामर्श करना चाहिए। उन्हें ही वह उनका परामर्श को न माने। इसका निणय अपने अधीनस्थों के परामर्श में भिन्न हो सकता है लेकिन निणय करने में परामर्श नितांत आवश्यक है। मुख्य कार्यपालक के द्वारा एक बार अपने अधीनस्था से परामर्श करने पर नतिक दृष्टि से उसका पक्ष सबसे हो जाता है और अधीनस्थों में सन्तोष की भावना उत्पन्न होता है। विचार विमर्श के अभाव में अधिक लतर्नाक कोई तरह निणय के किया-व्यय में बाधक नहीं होता।

9

प्रबंध की अवधारणा और उसकी प्रविधि (Concept of Management and Its Techniques)

प्रबंध एक नया तथा विकासशील विज्ञान है जिसके अंतर्गत नीति निर्धारण नीति को कार्यान्वित करना आदि आता है। किसी भी वास्तविक एवं औद्योगिक इकाई की स्थापना के उपरान्त दूसरी महत्वपूर्ण समस्या उसमें प्रबंध की आती है। कोई भी व्यवसाय स्वयं नहीं चल सकता चाहे वह संवेग (Momentum) की स्थिति में ही क्यों न हो उसके लिए एक नियमित उद्दीपन (Repeated Stimulus) की आवश्यकता पड़ती है¹ और इस नियमित उद्दीपन की पूर्ति का एकमात्र स्रोत है— व्यवसाय का मस्तिष्क अर्थात् प्रबंध (Management)। विख्यात प्रबंध विशेषज्ञ पीटर एफ ड्रुकर ने लिखा है— प्रबंध ही संयोजक व्यापार का गतिशील एवं जीव दाक्षक स्वरूप होता है उसके नेतृत्व के अभाव में उत्पादन के साधन बढ़ते साधन मात्र रह जाते हैं वही उत्पादन नहीं बन पाते। एक ही हूपर के शब्दों में प्रबंध विज्ञान वाणी एक शक्ति है जो औद्योगिक इकाई को प्रेरणा देती है उसको एक इकाई के रूप में संगठित करती है तथा सम्पूर्ण गतिविधि एवं साधनों के सर्वोत्तम उपयोग के लिए दृष्टांत एवं समझ के निर्धारित करती है।² इसमें तनिक भी संदेह नहीं कि प्रबंध ही व्यवसाय तथा उद्योग रूपी शरीर का मस्तिष्क अथवा उसकी जीवनदायनी शक्ति है। प्रबंध वह जीवनवटा है जो संगठन को शक्ति देती है संचालित करती है और नियंत्रण में रखती है। वास्तविक एवं औद्योगिक प्रबंध के आदर्श सिद्धांतों के अनुपालन द्वारा ही वर्तमान औद्योगिक प्रगति दूर की जा सकती है।

सामान्य रूप में देख तो प्रबंध प्रक्रिया की आवश्यकता उन सभी व्यवस्थाओं में पड़ती है जहाँ किसी भी कार्य को पूरा करने के लिए कुछ व्यक्तियों का होना आवश्यक है। प्रत्येक वास्तविक व्यवसायिक क्रिया में कुछ व्यक्ति मिल कर कार्य

1 Edw n M R binsori Business Organisation d Practices p 188

2 Peter F Drucker Practice of Management p 1

3 F C Hooper Management Survey

की पूरा करते हैं। औद्योगिक क्रान्ति से व्यवसाय एवं उद्योग दोनों प्रभावित हुए हैं। इसके साथ ही प्रबंध का क्षेत्र भी इस क्रान्ति के प्रभाव से अछूता नहीं रहा है।

19वीं शताब्दी के प्रबंध में स्वामी सेवक धारणा (Master Servant Approach) का बोलबाला था। श्रम का एक मानवीय साधन न मानकर एक व्यापार की वस्तु माना जाता था। लेकिन वर्तमान सदी के प्रबंध के क्षेत्र में प्रयोग किए गए और इन प्रयोगों के परिणामस्वरूप मानवीय सम्बन्धों की विचारधारा (Human Relations Approach) का प्रादुर्भाव हुआ है। श्रम मानवीय साधन पहुँचे है तथा उत्पादन का साधन बढ़ में आधुनिक समय में प्रबंध और उद्योग एक ही होते थे। एक ही व्यक्ति सब कार्य कर लेता था। लेकिन औद्योगिक क्रान्ति के परिणामस्वरूप श्रम विभजन विशिष्टीकरण विधिवरण मशीनीकरण आधुनिकीकरण स्वचालन आदि का आधुनिक उत्पादन प्रणाली में महत्त्व बढ़ गया है। इससे प्रबंध भी एक व्यवसाय व्यवस्था (Profession) बन गया है और प्रबंध विशेषज्ञता की उत्पत्ति विश्व विनियम कार्मिक (Personnel) तथा अन्य विभागों में नियुक्तियों की जान लगी है। इन वर्तमान प्रबंध आधुनिक प्रबंध से बिल्कुल ही भिन्न प्रकृति का हो गया है।

प्रबंध का अर्थ एवं अवधारणा 4-4

(The Meaning and Concept of Management)

प्रबंध को आधुनिक वास्तविक तथा औद्योगिक जगत् में अनेक अर्थों में प्रयुक्त किया गया है। कुछ व्यक्तियों ने इस संकीर्ण अर्थ में लिया है जबकि बहुतों ने व्यापक अर्थ में पक्ष में है। संकीर्ण अर्थ में प्रबंध हमारे व्यक्तियों से कार्य कराने की युक्ति है और वह व्यक्ति या दूसरे व्यक्तियों से कार्य करा सकता है प्रबंधक कहलाता है। विस्तृत अर्थ में प्रबंध कला और विज्ञान दोनों हैं और यह निर्धारित उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए विभिन्न मानवीय प्रयासों से सम्बन्ध रखता है। इस अर्थ में प्रबंधक कार्य काफी शपक है यथा योजनाकरण (Planning) प्रेरणा (Motivation) संगठन (Organisation) उद्योग संचालन (Direction) उद्योग पर समुचित नियंत्रण (Control) नीति निर्धारण और कार्यान्वयन विभिन्न व्यक्तियों के प्रयत्नों तथा उद्योग के निर्धारित उद्देश्यों में सम्मेलन (Co ordination) आदि।

प्रायः हमें प्रबंध के निम्नलिखित तीन प्रचलित अर्थों का उल्लेख किया है—

- (i) प्रबंध अधिकारियों (Managerial Personnel) के अर्थ में
- (ii) प्रबंध विज्ञान (Management Science) के अर्थ में एवं
- (iii) प्रबंध प्रक्रिया (Management Process) के अर्थ में।

प्रो हेमन द्वारा वर्णित इन तीनों अर्थों की संक्षेप में स्पष्ट करते हुए प्रारंभ में

अग्रवान ने लिखा है—प्रबंध दृष्टिकोण के अनुसार प्रबंध से आशय सामान्य प्रबंध अधिकारियों से होता है जिसके अंतर्गत सम्बंधित इकाई में कार्य करने वाले लोगों के कार्यों पर नियंत्रण स्थापित किया जाता है। तृतीय दृष्टिकोण के अनुसार प्रबंध से आशय एक विज्ञान से होता है जिसमें यावत्प्रमाणिक नियोजन संगठन संचालन समय प्रेरणा तथा नियंत्रण से सम्बंधित सिद्धान्तों का वैज्ञानिक विश्लेषण होता है। तृतीय दृष्टिकोण के अनुसार प्रबंध शब्द का अर्थ एक प्रक्रिया के रूप में किया गया है जिसके अंतर्गत अर्थ लाभा के साथ मितजुल कर कार्य किया जाता है। इन तीनों दृष्टिकोणों में से यह तृतीय दृष्टिकोण अधिक महत्वपूर्ण है।

प्रबंध के कार्यों एवं उद्देश्यों का ध्यान में रखते हुए प्रबंध की जा परिभाषाएँ विभिन्न विद्वानों द्वारा की गई हैं उनमें से कुछ प्रमुख इस प्रकार हैं—

1. प्रा. किम्बाल एवं किम्बल के अनुसार मापक रूप के प्रबंध उस कार्यों को कहते हैं जिसके द्वारा किसी उद्योग में मनुष्यों और माल को नियंत्रित करने के लिए आर्थिक सिद्धांतों को व्यवहार में लाया जावे।¹

आगे फिर इ.ही. तलका ने प्रबंध के विषय में लिखते हुए कहा है कि प्रबंध में उद्योग को प्रारम्भ करने, पूँजी जुटाने, प्रमुख औद्योगिक नीतियों का निर्धारण करने, सब प्रकार के उपकरणों का प्रदान करने, संगठन की सामान्य रूपरत्ना बनाने तथा कार्यकर्ताओं का नियुक्त करने के सभी कार्य शामिल किए जाते हैं।

2. प्रो. ब्रच के अनुसार प्रबंध किसी उपक्रम के कार्यों की प्रभावशाली रूप में नियंत्रित व नियोजित करने व दायित्व की सामाजिक प्रक्रिया है। इस दायित्व में अप्रतिष्ठित बातें शामिल हैं— (अ) काम योजना के अनुसार ही होगा इसके लिए उचित विधिप्रणाली बनाकर लागू करना व उस बनाए रखना तथा (ब) उपक्रम में गये व्यक्तियों का मार्ग निर्देशन एकीकरण तथा निरीक्षण करना जिससे कार्य ठीक प्रकार से हो जाए।²

3. प्रो. कूट तथा प्रो. प्रो. डोनन के अनुसार जब व्यक्तियों का सहयोग एक सामान्य उद्देश्य के लिए एक साथ के रूप में संगठित हो उस समय का आधार व विशेषता प्रबंध है अर्थात् व्यक्तियों द्वारा कार्य करवाना प्रबंध है। समूह की क्रियाओं में इस प्रकार का समय कराने हेतु प्रबंधक नियोजन संगठन व अधिकारियों की भर्ती निर्देशन तथा अर्थ व्यक्तियों की क्रियाओं पर नियंत्रण करता है।³

1. Kimball and Kimball // Principles of Industrial Organization p 150

2. Kimball and Kimball // Principles of Industrial Organization p 157

3. F. E. L. B. Ch. Organization the Framework of Management p 10

4. Koontz & O'Donnel // Principles of Management p 3

4 प्रो एम बर्जी के अनुसार व्यापक अर्थ में प्रबंध उन सभी क्रियाओं का योग है जिसका सम्बन्ध कुछ योजनाएँ, नीतियाँ एवं उद्देश्य निश्चित करना इनकी पूर्ति हेतु मनुष्य मुद्रा मान और मशीनें जुटाना इन सभी को कार्य में लगाना उनके कार्यों की जाँच करना और कार्य में लगे व्यक्तियों को नकद पारिश्रमिक देना एवं उन्हें मानसिक सन्तोष प्रदान करने से है।¹

5 प्रो टेरा के अनुसार प्रबंध एक पृथक प्रक्रिया है जिसमें नियोजन संगठन वास्तविकता तथा नियंत्रण को शामिल किया जाता है तथा इनका निष्पादन व्यक्तियों एवं साधनों के उपयोग द्वारा उद्देश्यों का निधारित एवं प्राप्त करने के लिए किया जाता है।

6 प्र यूमेन के प्रो सुपर के अनुसार प्रबंध एक सामाजिक प्रक्रिया है। यह एक प्रक्रिया है क्योंकि इसमें नियामकों की कई सारगर्भिता सम्मिलित हैं जिनसे उद्देश्यों को पूरा किया जाता है। यह सामाजिक प्रक्रिया है क्योंकि यह कार्य मुख्य रूप से मनुष्यों के बीच सम्बन्धों से सम्बन्धित है।²

7 प्रो स्पीमन एवं प्रो लसवेल के अनुसार प्रबंध एक उद्यम या उपक्रम का वह कार्य है जिसका सम्बन्ध व्यवसाय के उद्देश्यों की पूर्ति हेतु विभिन्न क्रियाओं के निर्देशन व नियंत्रण से है। प्रबंध आवश्यक रूप से एक कार्यकारी कार्य (Executive function) है इसका विशेष रूप से मनुष्यीय प्रयास के निर्देशन करने से सम्बन्ध है।³

8 प्रो सी डब्लु के अनुसार प्रबंध कार्यकारी नृत्व का काम है। यह मुख्यतः एक मानसिक क्रिया है। यह कार्य के नियोजन संगठन तथा सामग्री के उद्देश्य की पूर्ति के लिए अन्य व्यक्तियों का नियंत्रण करने से सम्बन्धित है।⁴

9 मेरी कूशिंग नास्म के अनुसार अच्छा प्रबंध मानवीय भौतिक शक्ति एवं समय के सदुपयोग में तथा इसमें सम्मिलित मानवानों एवं जतमाधारण की सन्तुष्टि हेतु सामाजिक उद्देश्यों की पूर्ति करता है।

10 अमरिजन मनचमण्ट एसोसिएशन ने भी प्रबंध का परिभाषा इस प्रकार की है कि प्रबंध मानवीय तथा भौतिक साधनों की क्रियाशील (Dynamic) संगठन की इकाइयों में लगाता (Girdle) है जिसका उद्देश्य ग्राहकों का सन्तोष प्रदान करना तथा दम्भारियों में उच्च स्तर का मनावल (Moral) तथा कार्य पूरा करने में उत्तरदायित्व उत्पन्न करना है।

1 M B n r / e Bus Admi n i a t o p 19

2 E o g e R Terry Prin ciples of Man a g e m e n t p 4

3 N w m a n & S u r m e The P r o c e s s e s of M a n a g e m e n t p 9

4 S p e n s e r & L a n b u r g h Ind u s t r i a l M a n a g e m e n t p 109

5 R C D a s The F u n d a m e n t a l s of T o p M a n a g e m e n t

11 इन्तर्ल वेन्स के अनुसार प्रबंध केवल नियंत्रण लेने तथा मानवीय क्रियाओं पर नियंत्रण रखने का विधि है जिसमें पूर्व निश्चित लक्ष्यों की प्राप्ति की जा सके।

12 विन्किंगन तथा फोस्टर के शासन में प्रबंध एक ऐसा शब्द है जिसका सामान्य उपयोग उस विधि का वर्णन करने के लिए किया जाता है जिसके द्वारा व्यक्ति उस पर सीमाएं लगाने का भी उचित उद्देश्य प्राप्त करने का प्रयत्न करता है।

13 जे बेटे के अनुसार एक प्रबंधक वह व्यक्ति है जो वस्तुवादी प्रयत्न सेवाओं के उत्पादन में मानवीय क्रियाओं के निर्देशन द्वारा निश्चित उद्देश्यों की प्राप्ति करने का प्रयत्न करता है।¹

उपरोक्त परिभाषाओं से यह निष्कर्ष निकलता है कि प्रबंध एक प्रक्रिया है जिसमें किसी भी उपक्रम के लिए हुए उद्देश्यों का पूर्ति हेतु सामूहिक रूप से कार्य करने वाले मानवीय तथा भौतिक साधनों को योजनाबद्ध संगठन के माध्यम से निर्दिष्ट नियमों व नियंत्रण से कार्य करवाया जाता है। दूसरे शब्दों में एक उपक्रम के उद्देश्यों को पूरा करने के लिए हमारे सामने कार्य करने की प्रक्रिया ही प्रबंध कहलाती है। भारती अग्रवाल ने प्रबंध की एक उपयुक्त परिभाषा देते हुए लिखा है कि प्रबंध में साधन निम्न में सम्बंधित क्रियाओं के समूह से है—

- (1) निश्चित योजनाओं नीतियों तथा उद्देश्यों की निर्धारित करना
- (2) इनकी प्राप्ति के लिए मानव धन सामग्री तथा यंत्रों की व्यवस्था करना
- (3) इन सबको क्रियाशील (चाल) करना (4) उनके द्वारा प्राप्त उपलब्धियों को जाँच करना तथा (5) इस क्रिया में सम्बन्धित व्यक्तियों को सामग्री परिपोषण तथा मानसिक शक्ति प्रदान करना।

प्रबंध की विशेषताएँ

(Characteristics of Management)

विभिन्न विद्वानों एवं लेखकों द्वारा प्रबंध की दी गई विभिन्न परिभाषाओं से हम निम्नविधिन विशेषताओं का पता चलता है—

1 प्रबंध एक प्रक्रिया है (Management is a process)—प्रबंध दूसरों से कार्य लेने की एक प्रक्रिया है। सामूहिक रूप से काम करने की यह प्रक्रिया उस समय तक चलती रहती है जब तक कि सम्बंधित उपक्रम के लक्ष्यों की पूर्ति नहीं हो जाता है। यह प्रक्रिया जिसकी देख रक्ष में चलती है वह प्रबंधक होता है।

1 A manager is a person who attempts to achieve stated objectives by directing human activities in the production of goods and services

2 प्रबंध विशिष्ट उद्देश्यों की पूर्ति करता है (Specific objectives)—किसी भी संस्थान में प्रत्येक प्रबंधकीय प्रक्रिया का सम्बंध एक दिए हुए उद्देश्य की पूर्ति करना होता है। यह उद्देश्य प्रबंधक द्वारा पहले से ही निर्धारित कर लिए जाते हैं। प्रबंध की सफलता इन उद्देश्यों की पूर्ति पर निर्भर होती है।

3 अन्य लोगों से कार्य करने की कला (Art of getting things done through others)—प्रबंधक स्वयं कार्य नहीं करता है। वह स्वयं योजनाबद्ध संगठन के माध्यम से दूसरे लोगों से कार्य करवाता है। दूसरा से कार्य किस प्रकार करवाया या लिया जाए कि प्रबंध के उद्देश्यों की पूर्ति हो जाए यह एक साधारण कार्य नहीं है। यह एक कला है कि किस प्रकार दूसरों के माध्यम से कार्य करवाकर प्रबंधकीय उद्देश्यों को पूरा किया जाता है।

4 प्रबंध एक मानवीय क्रिया है (Human Activity)—प्रबंध एक मानवीय क्रिया है क्योंकि किसी भी उपक्रम में नियोजित संगठन निर्देशन प्रणाली में मानव एवं तंत्रिका सम्बंधी क्रियाएँ मानवाय क्रियाएँ से घटि पठ सम्बंध रखती हैं। उनके बिना प्रबंध कार्य नहीं कर सकता है।

5 कार्य में समन्वय स्थापित करना (Co-ordination in the work)—प्रबंधक उपक्रम के लिए हुए उद्देश्यों की पूर्ति हेतु दूसरे लोगों से कार्य करवाता है। विभिन्न स्तरीय अधिकारियों तथा विभिन्न विभागों के कार्यों में समन्वय करके ही समय पर कार्य पूरा करके उद्देश्यों की पूर्ति की जा सकती है।

6 प्रबंध विश्व-व्यापी है (Management is universal) प्रबंधकीय प्रक्रिया केवल एक देश तथा उपक्रम के क्षेत्र तक ही सीमित नहीं है बल्कि यह सभी देशों में तथा समस्त कार्यों में पाई जाती है। कुछ व्यक्तियों द्वारा दिए हुए उद्देश्यों की पूर्ति हेतु दूसरे व्यक्तियों का समुचित नेतृत्व तथा निर्देशन दिया जाता है। सामाजिक आर्थिक धार्मिक सांस्कृतिक एवं राजनीतिक तथा शिथिल संस्थाओं की सभी क्रियाएँ हेतु प्रबंध की आवश्यकता होती है।

7 प्रबंध एक सामाजिक प्रक्रिया है (Management is a social process)—प्रबंध के कार्य मौलिक रूप से मानवाय क्रियाएँ से सम्बंधित होने के कारण प्रबंध एक सामाजिक प्रक्रिया है। प्रबंध द्वारा मानवीय क्रियाओं को नियोजित संगठन निर्देशित समन्वित एवं नियंत्रित किया जाता है। यही कि ब्रह्म ने कहा है कि मानवों के बीच की विद्यमानता ही प्रबंध को सामाजिक प्रक्रिया के विषय लक्षण प्रदान करती है।

8 प्रबंध का अपना पृथक अस्तित्व है (Management has a distinct entity)—प्रबंध का अपना एक पृथक एवं भिन्न अस्तित्व है क्योंकि इसका प्रमुख कार्य स्वयं कार्य करना न होकर दूसरों से कार्य करवाना है। दूसरों से कार्य कर

प्रकार लिया जाता है कि पूर्व निर्धारित उद्देश्यों की पूर्ति हो जाती है। आज प्रबंध एक स्वतंत्र व विकसित विज्ञान के पथ पर अग्रसर है।

9 प्रबंध कला एवं विज्ञान दोनों है (Management is an Art as well as a Science)—आज प्रबंध को सर्वोपेक्ष मूल्य में लेने का विचार अपना महत्त्व खो चुका है। प्रबंध एक व्यापक अवधारणा है यह कला एवं विज्ञान दोनों हैं। यह कला इसलिए कहा जाता है क्योंकि प्रबंधकीय कार्य एक यत्तिगत कला है जो अनन्तान्तर संप्राप्ति की जाती है। प्रबंध विज्ञान इस रूप में है कि इसके कुछ सार्वभौमिक सिद्धांत प्रारंभिक नियमों का विकास हो चुका है।

10 प्रबंध एक पेशा है (Management is a Profession)—आधुनिक प्रबंध विभागों के अनुसार प्रबंध एक व्यवसाय व्यवस्था पेशा है क्योंकि इसमें वे सभी लक्षण पाए जाते हैं जो पेशे में होते हैं। प्रत्येक पेशे का अपना एक शास्त्र होता है जिसके अध्ययन के बिना वह पेशा नहीं किया जा सकता। प्रबंधकार का अपना एक शास्त्र है जिसमें इसका सिद्धांतों नियमों नीतियों आदि का उल्लेख होता है। इन सिद्धांतों नीतियों आदि का प्रबंध शास्त्र के समुचित अध्ययन के बिना कोई भी व्यक्ति प्रबंध कार्य सफलतापूर्वक नहीं चला सकता। अमेरिका इंग्लैंड जर्मनी जापान तथा अन्य विकसित औद्योगिक देशों में प्रबंध एक पेशे के रूप में विकसित हो गया है। इन देशों में प्रबंधकों को पेशेवर के रूप में विकसित करने हेतु कई प्रबंधकीय शिक्षा संस्थान एवं पाठ्यक्रम चलाए गए हैं। हमारे देश में भी प्रबंध जीवित प्रबंधकों का स्थान कम श्रेष्ठ पेशेवर प्रबंध प्रणाली करते जा रहे हैं।

11 प्रबंध की आवश्यकता सभी स्तरों पर (Management is needed at all levels)—प्रबंध की आवश्यकता संगठन के सभी स्तरों पर पड़ती है। इसी कारण प्रबंध स्तर का अध्ययन किया गया है।

12 प्रबंध तथा स्वामित्व एक नहीं हैं (Management and ownership are not one and the same)—प्रबंध के विकास के प्रारम्भिक काल में उत्पादन छोटे पैमाने पर होता था। इसलिए स्वामी ही प्रबंधक का कार्य कर लेता था। लेकिन वर्तमान समय में उसे विभाजन एवं विशिष्टीकरण का उत्पादन बड़े पैमाने पर किया जाना पड़ा है। इससे प्रबंधक का कार्य केवल प्रबंध करना है तथा पूंजीपति उद्योग में पूंजी लगाकर स्वामित्व प्राप्त कर सकते हैं। प्रबंध एक पेशे (Profession) के रूप में स्थापित हो चुका है अतः आधुनिक समय में दोनों एक दूसरे से भिन्न हैं।

प्रबंध की प्रकृति

(Nature of Management)

प्रबंध की विचारधारा उतनी ही प्राचीन एवं गतिशील है जितनी कि मानव की संस्कृति एवं संस्थाएँ हैं। प्रत्येक युग का प्रभाव इस पर पड़ा है। समय के

परिवर्तन के अनुसार प्रबन्धकीय विचारधारा तथा इसकी प्रकृति में व्यापक परिवर्तन होत गए हैं। प्रबन्ध की विभिन्न प्रबन्ध विशेषणों ने अपने समय में भिन्न भिन्न नामों से पुकारा है। उदाहरणार्थ वैज्ञानिक प्रबन्ध के जनक (Father of Scientific Management) प्रो. टेनर ने इस तकनीकी निश्चयवाद (Technological Determinism) हेनरी फ़ोयर् ने सावभौमिकता (Universality) प्रा ड्रकर ने आर्थिक विस्तार (Economic Dimensions) प्रा ग्लॉन ने समझौते की भावना (Spirit of Compromise) प्रो. ब्रच ने सामाजिक प्रक्रिया (Social Process) तथा प्रा. ए. एल. न. मानवाय तत्व (Human Factor) का नाम दिया है। अतः प्रबन्ध की प्रकृति विभिन्न प्रबन्ध विशेषणों की विचारधाराओं से प्रभावित हुई है। प्रबन्ध की प्रकृति का निम्न पहलुओं के मद्दम में आसानी से समझा जा सकता है—

1 प्रबन्ध एक अर्जित एवं जन्मजात प्रतिभा के रूप में

(Management as an acquired and inborn ability)

एल्फ़्रेड एल. प्रबन्ध (Trable and Mass १९३३) यह मानकर चलता है कि प्रबन्ध एक जन्मजात प्रतिभा है। प्रबन्धक बनाए नहीं जाते हैं बल्कि जन्म लेते हैं। यह विचारधारा 18वीं शताब्दी के अन्त तक प्रचलित रही। इसी विचारधारा ने परम्परागत एवं पृथक् विरासत वाले उद्योग व्यवस्था का विकास किया। आज भी भारतीय ग्राम व्यवस्था में इस प्रकार की विचारधारा वाले प्रबन्धक पाए जाते हैं। भारत में वर्षों से चली आ रही प्रबन्ध अमिता प्रणाली (Managing Agency System) इसका एक उदाहरण है। सन् 1970 में भारत सरकार ने इस प्रणाली को अधिनियम पारित करके समाप्त कर दिया। वर्तमान समय में यह विचारधारा का महत्व नहीं रहता है क्योंकि अब स्वामित्व और प्रबन्ध दोनों पृथक् पृथक् कार्य हो गए हैं तथा अब प्रबन्ध एक पेशेवर रूप में विकसित हो रहा है।

2 प्रबन्ध एक सार्वभौमिक प्रक्रिया के रूप में

(Management as a universal process)

प्रो. हेनरी फ़ोयर् जैसे प्रबन्ध विशेषज्ञों का कथन है कि प्रबन्ध एक सावभौमिक प्रक्रिया है जिसमें समान रूप से कहीं भी प्रयुक्त किया जा सकता है। प्रबन्ध कब भी आवश्यक क्रियाओं को पूरा करने हेतु ही प्रयोग नहीं किया जाता है अपितु इस विषय का प्रयोग अन्य क्षेत्रों में भी प्रयुक्त किया जा सकता है। चाहे परिवार या गाँव गिरजाघर में या फिर हाथ मस्तिष्क कुटीर उद्योग हो या बड़े उद्योग में मध्यम का नेता हो या जिला परिषद का अध्यक्ष दशक का प्रधानमंत्री हो या स्वतन्त्रता का नेता पाठशाला हो अथवा महाविद्यालय एवं विश्वविद्यालय अस्पताल हो अथवा प्रौद्योगिक प्रतिष्ठान सांस्कृतिक कार्यक्रम हो अथवा सिनेमाघर सभी क्रियाओं में प्रबन्ध का उपयोग करना आवश्यक है क्योंकि कार्य सामूहिक रूप से कई व्यक्तियों द्वारा किया

जाता है जिसके लिए नियोजन संगठन अभिप्ररक्षा समय निर्देशन एवं नियंत्रण आदि प्रबंधकीय कार्यों का सम्पादन किया जाता है।

3 प्रबंध एक पेशे के रूप में

(Management as a Profession)

आधुनिक प्रबंध विद्वानों का यह स्पष्ट मत है कि प्रबंध एक पेशा है तथा इसी रूप में प्रबंध का ज्ञान ज्ञान विकास होता जा रहा है। अमेरिका इंग्लैंड जापान जर्मनी जैसे विकसित समुन्नत और उद्योग प्रधान देशों में व्यावसायिक प्रबंध का विकास एक स्वतंत्र पेशे के रूप में हो चुका है तथा प्रबंधकों को उनकी प्रबंध योग्यता के आधार पर ही प्रायः काय सींचा जाता है। अमेरिका में औद्योगिक इंजीनियर एक पेशेवर व्यक्ति ही होता है। जिस प्रकार एक वकील को कानूनी और डाक्टरों को डाक्टरी की शिक्षा का आवश्यकता होती है ठीक उसी प्रकार एक प्रबंधक को प्रबंधकीय शिक्षा की आवश्यकता होती है। भारत में भी अब पूज्यपति प्रबंधकों का स्थान पेशेवर प्रबंधक ग्रहण करते जा रहे हैं। भारत में अब यह विचारधारा बन पकड़ती जा रही है कि प्रबंधकों को भी वकीलों डाक्टरों अथवा इंजीनियरों की तरह पेशेवर पक्ति का स्थान दिया जाना चाहिए। आज के भारतीय विश्वविद्यालयों में प्रबंधकीय विज्ञान का अध्ययन महत्वपूर्ण होता जा रहा है। भारत सजीव औद्योगिक विकास की दिशा में बढ़ता जा रहा है और विकसित औद्योगिक क्षेत्रों में यह धारणा सज्जों से ममाप्त होती जा रही है कि पिता की भांति पुत्र भी व्यवसाय का प्रबंध कर लेंगे। देश में जब विकसित औद्योगिक क्षेत्रों में किसी व्यवसाय अथवा उद्योग का प्रबंध मंचालन प्रबंधकों को इस आधार पर नहीं सौंपा जाता कि वे पूज्य लगाने वाले व्यक्तियों के पुत्र या सम्बन्धी हैं बल्कि इसलिये सौंपा जाता है कि वे प्रबंध करना मर््या हैं।

पेशे का अर्थ—प्रबंध एक पेशा है अथवा नहीं इस बात का निश्चय करने में पूर्व हमें पेशे की परिभाषा और उसके लक्षणों का विकास करना होगा।

४ कोष अथवा निम्नलिखित के अनुसार पेशा वह व्यवसाय है जिसके अन्तर्गत एक व्यक्ति किसी विशिष्ट ज्ञान की प्राप्ति करके दूसरे व्यक्तियों को निर्देश मार्ग-दर्शन अथवा परामर्श देता है।

हाल एवं ज्ञानमय के अनुसार पेशा एक व्यवसाय है जिसके लिए कुछ विशिष्ट ज्ञान आवश्यक है जिसे समरूपता की उच्च डिग्री द्वारा समाज के एक सम्बंधित वर्ग की सेवा के लिए प्रयोग में लाया जाता है।

तुर्मे एं गेल्ल ने लिखा है एक एक विशिष्ट प्रकार का कार्य है जिसका निष्पादन क्रमबद्ध ज्ञान तथा सामान्य श्रद्धावली के प्रयोग से किया जाता है और इसके लिए कुछ निश्चित प्रमाणों तथा मापदंडों द्वारा प्राप्त मस्या द्वारा प्रतिपादित एक आचार संहिता की आवश्यकता होती है।

लुईस डी ब्राउन्स के अनुसार प्रबन्ध को एक पेशे के रूप में तभी परिभाषित किया जा सकता है जबकि प्रबन्ध कार्य में ये तत्त्व विद्यमान हों—
(i) बौद्धिक प्रवृत्ति की प्रबन्ध प्रशिक्षण व्यवस्था का अस्तित्व (ii) अथ व्यक्तियों के लिए प्रबन्ध क्षेत्र में प्रवेश (iii) विनीय पुरस्कार को ही सफलता का मापदण्ड माना जाता।

प्रबन्ध एक पेशा है—इन विभिन्न परिभाषाओं से स्पष्ट है कि पेशा प्राजीविका का एक साधन है जिसके लिए ऐसे आरम्भिक प्रशिक्षण की आवश्यकता होती है जिसमें प्रबन्धीय ज्ञान तथा कायकौशल का सम्बन्ध हो जो केवल व्यक्तिगत स्वायत्तता पर आधारित न होकर दूसरे के सहायता पर आधारित हो तथा जिसकी सफलता का एक मात्र मापदण्ड केवल विनीय पुरस्कार न हो। यदि हम प्रबन्ध को पेशे की उपरोक्त परिभाषाओं और विशेषताओं के सम्मेलन में देखें तो हमें प्रबन्ध का पेशा स्वीकार करने में कोई शिक्का नहीं होना चाहिए। आज प्रबन्ध विज्ञान के समुचित सिद्धांतों का विकास हो चुका है और प्रबन्ध के लिए संचित ज्ञान भी उपलब्ध है। प्रबन्ध विद्या तथा तकनीकों तथा विधियों के औपचारिक प्रशिक्षण के लिए दश विदेशों में नई समान पर प्रबन्ध प्रशिक्षण संस्थाओं और प्रशिक्षण केन्द्रों की स्थापना की जाने लगी है। भारत में प्रबन्ध शिक्षण प्रशिक्षण के लिए सरकारी एवं निजी संस्थाएँ कलकत्ता मद्रास बम्बई हैदराबाद आदि में स्थापित की गई हैं। विभिन्न और समृद्ध देशों में तो प्रबन्धों की अपनी प्रतिनिधि संस्थाओं का अस्तित्व है ही भारत जैसे विकासशील देशों में भी प्रबन्धों की अपनी प्रतिनिधि संस्थाओं का गठन करना शुरू कर लिया है और उनकी भी आधार संहिताओं का निर्माण किया जा रहा है।

अमेरिकन मैनेजमेंट एसोसिएशन के प्रबन्ध को एक उच्च पेशे के रूप में मानता है और उसकी निम्नलिखित पाँच विशेषताओं का उल्लेख किया है

- (i) प्रबन्धीय ज्ञान समूह का हस्तांतरण किया जा सकता है। हम प्रबन्ध विद्या तथा को समझ सकते हैं और व्यवहार में उनका प्रयोग कर सकते हैं।
- (ii) प्रबन्ध की अपनी वैज्ञानिक विधि है। ऐसी निश्चित विधियाँ हैं जिनके आधार पर प्रबन्धीय कार्यों को सम्पन्न किया जा सकता है और प्रबन्धीय कार्यों का नष्ट सम्भव है।
- (iii) प्रबन्ध एक ऐसा पेशा है जिसमें चातुर्य और साधन आवश्यक हैं जिन्हें कि प्रबन्ध अपने कार्यों तथा दायित्वों को पूरा करने के लिए काम में लाते हैं।
- (iv) प्रबन्ध एक ऐसा पेशा है जो नैतिक आधार संहिता पर आधारित है जो आन्तरिक अथवा उच्च पेशेवर प्रबन्ध हैं व नैतिक आधार संहिता के आधार पर काम करने हैं।

(v) प्रबन्ध एक ऐसा पेशा है जो अन्य किसी भी ज़ेष्ठ पेशे के समान अनुशासन के गुणों में युक्त है। अन्य पेशों का तरह प्रबन्ध भी काय नि पावन और न्याय कुशलता के लिए पूरी तरह अनुशासनबद्ध रहते हैं।

अभी कुछ ही समय पूर्व भारत सरकार ने श्री राजिन्द्र सच्चर की अध्यक्षता में एक समिति (सच्चर समिति) नियुक्त की थी जिसने अक्टूबर 1978 में प्रकाशित अपने प्रतिवेदन में पेशेवर व्यवस्था को परिभाषित करने का प्रयत्न किया है। इस समिति के अनुसार पेशेवर प्रबन्ध वह व्यक्ति है जो—

(क) (i) विधि लेखागणित आधुनिक प्रशासकीय या वास्तुकार पेशे से सम्बन्धित हो (ii) किसी ऐसे माता प्राप्त पेशेवर संस्था का सदस्य हो जिसको अपने सदस्यों पर पयवेक्षण का अधिकार हो अथवा (iii) जो किसी मायुता प्राप्त संस्था या विश्वविद्यालय से प्रबन्धकीय उपाधि या डिप्लोमा प्राप्त किए हुए हो अथवा (iv) जो किसी मायुता प्राप्त विश्वविद्यालय से स्नातकोत्तर डिग्री प्राप्त किए हो और जिसे अधिशासी क रूप में किसी कम्पनी निगम या सरकार में कार्य करने का कम से कम 5 वर्ष का अनुभव हो अथवा

(ख) जो किसी कम्पनी निगम या सरकार में अधिशासी के रूप में कार्य करने का कम से कम 10 वर्ष का अनुभव रखता हो।

पेशेवर प्रबन्ध की जो परिभाषा सच्चर समिति ने दी है वह सचचाय नहीं है सचचाय तदार्थ परिभाषा की दिशा में एक संग्रहीत प्रयास अवश्य है। यदि हम इस परिभाषा को ग्रहण करें तो एक पेशेवर और एक पेशेवर प्रबन्ध में स्पष्ट अन्तर कर सकते हैं।

उपरोक्त परिभाषाओं और स्पष्टीकरण इस मत की स्थापना करते हैं कि प्रबन्ध एक पेशा है। वही व्यक्ति सफल प्रबन्ध बन सकता है जिसे प्रबन्ध विज्ञान के विद्यालय का अच्छा ज्ञान हो और जिसके पास प्रबन्ध ज्ञान का समुचित भण्डार हो जिसका नैतिक स्तर ऊँचा हो और जो दूसरों को प्रभावित करने में समर्थ हो। चूँकि प्रबन्ध आज एक पेशे के रूप में स्थापित हो चुका है अतः कुशल प्रबन्ध अपने कार्य के बन्ने में पारिश्रमिक तो नवा हो है। पर माय ही मेवा-तरब का अधिक महत्व देता है। सरिस एण्डल ने लिखा है— प्रबन्ध पेशा बन चुका है। हारवर्ड यूनिवर्सिटी के भूतपूर्व अध्यक्ष साउथ वॉशिंग्टन में प्रबन्ध एक नयी कला किंतु सबसे जवान पेशा है।

प्रबन्ध एक पेशा नहीं है—अनेक विद्वान् प्रबन्ध को एक पेशा मानने के मत से सहमत नहीं हैं। उनका तर्क है कि प्रबन्ध में पेशे की सभी विशेषताएँ नहीं पाई जाती। हेरोल्ड ग्रामरने रिच एंड हटसे ने लिखा है यद्यपि प्रबन्ध के विभिन्न क्षेत्रों में प्रगति हो रही है तथापि यह स्पष्ट प्रतीत होता है कि प्रबन्ध

अभी पूरान एक पेशा नहीं है। हॉज एव गानसन के शः म चूकि प्रबन्ध अभी पेशे की आवश्यकताओं को पूरा नहीं करता था उसे पूरान पेशे की शर्तों में नहीं रखा जा सकता। उर्विक न कुछ सम्भवती माग अपनाने हुए निष्ठा है यद्यपि प्रबन्ध विज्ञान म पेशे के समस्त नभण विद्यमान नहीं है तथापि यह विज्ञान पेशे की कुछ विशेषताओं को ग्रहण या सम्मिलित करने म तत्पर है।

यद्यपि प्रबन्ध कुछ दृष्टियाँ से पेशे की विशेषताओं को ग्रहण करता जा रहा है तथापि वज्ञानिक ध्य म इसे पेशा नहीं कहा जा सकता। जिन प्रकार एक वकील डाक्टर इंजीनियर या चाटर्ड अकाउंटेंट का एक पेशा होता है उस रूप म प्रबन्ध पेशा नहीं है। अभी न तो प्रबन्ध चातुस का पूरा विकास हो पाया है और न ही प्रबन्ध सखा का स्थापना हो पाई है। पेशे के सम्भ्य के लिए जिस प्रकार एक सामान्य आचार महिता होती है वसी आचार महिता प्रबन्ध क्षेत्र में विकसित नहीं हो पाई है। प्रबन्ध क्षेत्र म प्रवेशाधिकार के लिए कोई एक रूढ़ विधि नहीं है। एक डाक्टर वकील या इंजीनियर का विशिष्ट प्रमाण पर दिया जाता है जबकि प्रबन्धको के लिए किसी प्रकार का विशिष्ट प्रमाण-पत्र आवश्यक नहीं है। पेशेवर सम्बन्ध परामर्शदाताओं का अभाव भी सटकने वाला है।

प्रबन्ध का पेशे के रूप में विकास होना—प्रबन्ध का पेशे होने न होने के सम्बन्ध म जो विवचन ऊपर किया गया है उससे हम इसी निष्कर्ष पर पहुँचते हैं कि प्रबन्ध का अभी विशुद्ध रूप म पेशे के रूप म पूर्ण विकास नहीं हुआ है किन्तु शान शान उसका पेशे के रूप में विकास हो रहा है यद्यपि वह पेशे की कुछ विशेषताओं को पूर्ण रूप म ग्रहण करता जा रहा है। चूकि प्रबन्ध म पेशा जसी कुछ विशेषताएँ पाई जाने लगी हैं इसीलिए कुछ विद्वान और संस्थान प्रबन्ध का पेशे के रूप में मान्य लगे हैं और अमेरिकन मैनेजमेन्ट एसोसिएशन ने तो प्रबन्ध को एक वध पेशा स्वीकारा है। जो भी हो प्रबन्ध अभी पेशा बना नहीं है हा पेशा बनता जा रहा है। स्टेले वंस के अनुसार प्रबन्ध की पेशे के रूप में विकसित करने म अनक घटक उत्तरदायी सिद्ध हुए हैं यथा—स्वामित्व का नियन्त्रण स सलभाव नागरिकों को आपण से बचाने के लिए व्यवसाय के सम्बन्ध म राजकीय नियमों का लागू होना व्यवसायिका म सामाजिक प्रतिष्ठा की जाती हुई इन्डा मम-सध आंदोलन का विकास होना वपानिक प्रबन्ध दशन की विचारधारा का महत्व कम हो रहा है।

भारत में प्रबन्ध एक पेशे के रूप में—विश्व के विकसित और उद्योग प्रधान देशों की तुलना म भारत की अथ व्यवस्था अभी विकासशील अवस्था म है तथापि यहाँ भी प्रबन्ध एक पेशे के रूप में तजी से विकसित होने लगा है। सर जम्स लिन्से का मत है भारत में जिस रूप म औद्योगिक सगठन विकसित

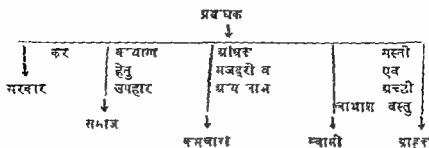
हो रह है उससे यही प्रतीत होता है कि यहाँ पेशाकारी प्रबंध (Professional Management) केवल अस्तित्व में ही नहीं आया है बल्कि शीघ्रता से विकास को प्राप्त कर लेता है। भारत में ग्राम इण्डिया मैनेजमेंट एसोसिएशन ने जिस प्रबंध का दोहन को आरम्भ किया है उसमें यावसायिक तथा औद्योगिक क्षेत्र की रचि निरन्तर बढ़ती जा रही है। देश में प्रबंध शिक्षा की मांग में उत्तरोत्तर वृद्धि हो रही है। विशिष्ट प्रबंधकीय सवाधो का प्रयोग बढ़ रहा है तथापि पेशा व प्रबंध की प्रवृत्ति को वह प्रोत्साहन अभी नहीं मिल पाया है जो मिलना चाहिए था। परम्परागत यावसायिक और औद्योगिक क्षेत्र प्रबंध विज्ञान के विकास में बाधक है। निजी क्षेत्र का तुलना में सावजनिक क्षेत्र के उद्योगों में पेशेवर प्रबंधकों का महत्व बढ़ता जा रहा है।

जो प्रवृत्तियाँ देश में गतिशील हैं उनसे यही स्पष्ट मिलता है कि निवृत्त भविष्य अथवा भ्रान्त वाले कुछ दशकों में भारत में प्रबंध का उभी तरह पेशे के रूप में विकास हो जावेगा जिस रूप में आज प्रसारका इंग्लैंड जापान या जर्मनी में है।

4 प्रबंध एक सामाजिक उत्तरदायित्व के रूप में

(Management as a Social Responsibility)

उद्योग तथा व्यवसाय के विकास के साथ साथ प्रबंध का क्षेत्र भी बढ़ता रहा है। 19वीं शताब्दी में परम्परागत प्रबंध (Traditional Management) का बोधवाना था और व्यवसाय में प्रबंध व स्वामित्व दोनों एक ही होते थे। उस समय प्रबंध का कार्य स्वामित्व का उद्देश्य की पूर्ति करना था अर्थात् स्वामित्व का काम को अधिकृत करना था। परन्तु 20वीं शताब्दी में अनेक तकनीकी एवं राजनीतिक परिवर्तनों ने परिणामस्वरूप पेशेवर प्रबंधकों तथा अन्य विशेषज्ञों को जन्म दिया है। व्यवसाय के क्षेत्र में हुए इन परिवर्तनों से प्रबंधकों के उत्तरदायित्वों में भी पर्याप्त परिवर्तन हुए हैं। अब आधुनिक प्रबंध का दायित्व न केवल उसके स्वामित्व के हितों की रक्षा करना है बल्कि उसे संस्थान में कार्यरत कर्मचारियों समाज सरकार एवं उपभोक्ताओं के हितों की रक्षा भी करनी होगी। समाज के इन विभिन्न वर्गों के प्रति प्रबंधकों के दायित्वों को प्रबंधकों के सामाजिक दायित्वों (Social Responsibilities of Management) के नाम से पुकारा जाता है। प्रो. बनर्जी ने व्यवसाय में पाए जाने वाले हितों की विभिन्नता (Diversity of interest) को बताते हुए प्रबंधकों के सामाजिक दायित्वों का चित्रण अप्रलिखित रूप में किया है—



प्रबन्धक के सामाजिक दायित्व को पुण्य रूप से निम्नाहने के लिए पूरा उद्गाह एवं ईमानदारी से कार्य करना चाहिए। स्वामियाँ जरा से भाग की जानी है कि वह अधिकारिक लाभान मिले। कर्मचारियों जरा से भाग की जानी है कि वह अधिकारिक वस्तु प्राप्त करे तथा मजदूरी के उत्थान हेतु शिक्षण सम्पादन समर्थता प्राप्त करे। ग्राहक अधिक दान दें। सरकार यह चाहती है कि प्रबन्धक औद्योगिक विकास की नीति का पालन करे तथा सरकार का नियमन मान्य कराए। ग्राहक का नियमित व ईमानदारी से मुगलन करे। उपभोक्ता या ग्राहक की भाग्य होनी है कि वह ग्राहक से मस्ती नीमत पर अच्छी वस्तु मिल जाए। इस प्रकार हिता की विभिन्नता में एक प्रबन्धक का यह उत्तरदायित्व हो जाता है कि वह सभी के हिता का ध्यान रखे तथा इनमें संतुलन रखने का प्रयास करे।

जहाँ पर स्वामी अधिकार व्यवसाय के प्रबन्धक हात है उन देशों में स्वामी के उद्देश्य प्रयास लाभ के उद्देश्य की पूर्ति होती है तथा अन्य उद्देश्यों एवं हिता का उपेक्षा की जाती है। इसमें मजदूरी का निम्न स्तर काय की अवलोपन दबाए अधिक ऊँची कीमतें मिठावटकारी करों की चोरी सामाजिक कार्यों हेतु बहुत कम चंदा प्राप्त प्रवृत्तियाँ दखन को मिलती हैं। भारत जैसे विकासशील देश में जहाँ प्रबन्ध का एक व्यवसाय के रूप में पूरा विकास नहीं हो पाया है वह प्रवृत्ति हमारे दिलों को भिन्नती है। लेकिन हाँ हाँ में हमारा युवा प्रबन्धमन्त्री या राजीव गांधी ने घोषित अधिकारिक कामकाज के अन्तर्गत इन बुराईयों का जड़ से उखाड़ फेंकने का संकल्प लिया गया है। सभी प्रबन्धकों का दायित्व है कि वे इन बुराईयों को समाप्त करके प्रबन्ध का एक व्यवसाय के रूप में विकसित करने में अपना योगदान प्रदान करें।

स्वर्गीय प्राण एवम् अवधान न भी अपने लेख में बहुत व्यवसाय उद्देश्यों (Pluralistic Business Goal) का दावों में विभाजित किया है¹—

1 **संगठनात्मक उद्देश्य (Organisational Goals)**—इसके अन्तर्गत प्रवसाय से प्राप्त लाभ (Profit) प्रवसाय का विस्तार (Expansion) एवं नव प्रवर्तन (Innovation) आदि उद्देश्य सम्मिलित किए जा सकते हैं।

2 **नॉन संगठनात्मक उद्देश्य (Non organisational Goals)**—इसके अन्तर्गत कार्यरत कर्मचारियों के कल्याण जैसे ऊँची मजदूरी, सतोषप्रद कार्य की दशाएँ उपभोक्ताओं को अच्छी किस्म की सस्ती वस्तुएँ प्रदान करना सरकारी नीतियाँ एवं कार्यक्रमों के त्रिया वयन में सहयोग प्रदान करना तथा सरकार द्वारा लगाए गए करा का निर्वहन व पूरा रूप से भुगतान करना और समाज के कल्याणकारी कार्यों जैसे शिक्षण संस्थाएँ, रोजगार अस्पताल, वस्तुओं का अधिक उत्पादन आदि में हाथ बढ़ा कर समाज की सेवा करने आते हैं।

अतः उपरोक्त दोनों प्रकार के व्यवसायिक उद्देश्यों के प्रति प्रबंधक का उत्तरदायित्व है। सफल प्रबंधक कभी माना जाता है जो कि इन विरोधी नीतियों में समन्वय एवं सन्तुलन स्थापित करके समाज के सभी वर्गों के हितों की रक्षा करता है और अपने दायित्वों को निभाता है। इस प्रकार प्रबंधक का कर्तव्य है कि व्यवसाय से प्राप्त प्रतिफल का समान रूप से इस प्रकार वितरण कर कि शेयरधारकों को उचित लाभों, कर्मचारियों को उचित वेतन एवं कार्य की दशाएँ, पूर्तिकर्ताओं एवं उपभोक्ताओं हेतु उचित नामत मूल्य और सामान्य रूप से व्यवसाय इस प्रकार से स्थानीय समाज तथा राष्ट्र के लिए एक परिमर्पण (Assets) बन जाए।

अब हम एक कला एवं विज्ञान के रूप में
(Management as an Art & a Science)

प्रबंध विज्ञान है अथवा कला इस जानने के लिए हमें विज्ञान एवं कला का अर्थ जानना आवश्यक है। सुव्यवस्थित ज्ञान को ही विज्ञान कहते हैं। इसमें व्यवहारिक व प्रयोगों को आधार माना जाता है तथा कारण एवं परिणाम के सम्बन्ध का अध्ययन किया जाता है। कला का अर्थ इस सुव्यवस्थित ज्ञान को वास्तविक उपयोग में लाना है।

जो व्यक्ति प्रबंध को एक विज्ञान के रूप में स्वीकार करते हैं उनका कथन है कि प्रबंध एक नवीन एवं विकासमान विज्ञान है। अभी इसके सिद्धान्तों का पूर्ण विकास नहीं हो पाया है। प्रबंध के जो भी सिद्धान्त पूर्ण रूप से विकसित हो गए हैं उनमें कारण एवं परिणाम के सम्बन्ध का अध्ययन किया जा सकता है और ये सिद्धान्त वास्तविक अनुभवों, प्रयोगों, परीक्षणों एवं वास्तविक अनुभवों पर आधारित हैं। अतः सबसे स्पष्ट है कि प्रबंध एक विज्ञान के रूप में अपने विभिन्न सिद्धान्तों तकनीकों, नियमों आदि के साथ विकसित हो रहा है।

इसके विपरीत वे व्यक्ति आते हैं जो प्रबंध विषय को एक विज्ञान के रूप में स्वीकार नहीं करते हैं। उनकी धारणा है कि प्रबंध समाज विज्ञानों के अन्तर्गत

आता है क्योंकि 'सम मानवीय व्यवहारों का अध्ययन किया जाता है। मानव व्यवहार का अध्ययन होना संभव भौतिक एवं रासायनिक विज्ञानों की भाँति एक निश्चित विज्ञान (Exact Science) नहीं माना जा सकता। प्रबंध के सिद्धांत गुरुवाक्यण के सिद्धांतों की भाँति निश्चित नहीं हैं। उनकी तुलना ज़रूर माटा के सिद्धान्तों से की जा सकती है। विभिन्न स्थानों की सहायता संस्कृति सामाजिक व राजनीतिक परिस्थितियाँ भिन्न भिन्न गत व कारण एक दशक के प्रबंध के सिद्धांत हमारे देश में सही रूप से लागू नहीं किए जा सकते हैं इसलिए प्रबंध की विज्ञान नए मानना चाहिए।

फिर भी हम कह सकते हैं कि प्रबंध एक नवीन विकसमान विज्ञान है जिसमें मानव व्यवहार का अध्ययन किया जाता है। प्रबंध विज्ञान भौतिक एवं रासायनिक विज्ञानों की भाँति एक निश्चित एवं शुद्ध विज्ञान नहीं है क्योंकि इसमें मानव व्यवहारों का अध्ययन है। प्रबंध विज्ञान को चिकित्सा एवं इंजीनियरिंग विज्ञानों की ज़ेगा में रखा जा सकता है। अन्य मज्जातक एवं वास्तविक गतों प्रकार के ज्ञान की आवश्यकता होती है।

प्रबंध के कला पक्ष के अंतर्गत प्रबंध के सिद्धांतों नियमावली विधियाँ तकनीकी विशेषण आदि का वास्तविक उपयोग में आना है। इसके अंतर्गत प्रबंध मानव व्यवहार जीवन दान और वारिक शक्ति आदि प्राप्त करके व्यवहार में अधिक प्रभावपूर्ण प्रबंध यत्न में सफल होते हैं। इस प्रकार कला पहलू के अंतर्गत प्रबंधन मज्जातक ज्ञान सामग्री की व्यवहार में अपनाता है।

19वीं शताब्दी तक प्रबंध विषय का कला ही माना जाता था लेकिन अंतर्गत शताब्दी में विश्वकर न्ताय महायुद्ध के पश्चात् सभ्य विज्ञान भी माना जाने लगा है। यद्यपि प्रबंध का विज्ञान पहलू उतना विगुढ़ एवं निश्चित (Pure and exact) नहीं है जितना भौतिक एवं रासायनिक विज्ञान है क्योंकि प्रबंध में मानवीय व्यवहारों का अध्ययन किया जाता है, निश्चित निश्चित सीमाओं एवं प्रयोगों में नहीं बांधा जा सकता फिर भी प्रबंध एक विज्ञान है। इस प्रकार प्रबंध के विज्ञान पक्ष द्वारा सिद्धांतों एवं नियमों का निमाणा दिया जाता है और कला पहलू उनका प्रबंध के क्षेत्र में लागू करता है। अतः प्रबंध की कला एवं विज्ञान दोनों के रूप में स्वीकार किया जाना चाहिए क्योंकि विज्ञान जानना तथा कला करना सिखाती है। एक कुशल प्रबंधक हेतु दोनों ही पहलू उसी प्रकार आवश्यक हैं जिस प्रकार एक चिकित्सक के लिए चिकित्सा का सहायक एवं चिकित्सा ही है।

प्रबंध एक गतिशील प्रक्रिया के रूप में
(Management as a Dynamic Process)

आधुनिक समय में किसी भी उपक्रम या मस्यान में प्रबंध अपने पूर्व विधारित कार्यों जैसे—नियोजन संगठन अभिप्रेरण निर्देशन समन्वय एवं

नियंत्रण आदि को एक दिए हुए ढंग से सम्पन्न करने तक ही सीमित नहीं है बल्कि यह निरंतर विस्तारण निणाय मूल्यांकन एवं कार्य करने की एक गतिशील प्रक्रिया है। प्रबंध मशीनकारों को प्रतिनिधि देखता है तथा परिस्थितियों के अनुसार उनमें परिवर्तन एवं संशोधन करता है। यही नहीं प्रबंध उद्योग प्रबंधक व्यवसाय के प्रत्येक स्तर के लिए आवश्यक है। अतः हम कह सकते हैं कि प्रबंध एक गतिशील एवं मूल्यांकन प्रक्रिया है।

प्रबंध एक गतिशील प्रणाली या पद्धति के रूप में
(Management as a System)

प्रबंध का एक पद्धति प्रणाली के रूप में अध्ययन महत्वपूर्ण बनता जा रहा है। इस विचारधारा का विकास मन लघुमण पॉल दकास्मियो से हुआ है और इसे विकसित करने का प्रमुख श्रेय सधुत राय अमरका को है। वहाँ 1967 में तावजनिक विज्ञान पर राष्ट्रीय कमीशन (National Institute on Public Management) की स्थापना की गई जिसका उद्देश्य बरोजगारी जन कल्याण शिक्षा आदि की तरह श्रेष्ठ राष्ट्रीय एवं सामाजिक समस्याओं के समाधान के लिए प्रबंधकीय पद्धतियों और तकनीक की पर्युक्ति का अध्ययन करना है। यह कमीशन ऐसी पद्धति प्रणाली विधि के लिए सिफारिश करता है जिसके माध्यम से प्रबंध तकनीक को लागू किया जा सके।

प्रबंध-जगत में प्रणाली विचारधारा का दृष्टिकोण सामान्यतः यह है कि श्रेष्ठ प्रणाली विज्ञान और जीवविज्ञान प्रणालियों की भाँति प्रबंध प्रणाली भी व्यक्ति-समूह के मध्य सम्बन्धों का एक औपचारिक संगठित एवं व्यवस्थित मिश्रण है अर्थात् प्रत्येक संगठन में कार्यरत व्यक्तियों का एक समूह होता है जिसमें परस्पर औपचारिक सम्बन्ध होते हैं और उन व्यक्तियों में से प्रत्येक व्यक्ति की अपनी क्रियाओं का कोई एक पृथक् उद्देश्य नहीं होता बल्कि सभी व्यक्तियों की क्रियाओं का अंतिम उद्देश्य संगठन के सामान्य उद्देश्यों की पूर्ति करना होता है। प्रबंध विज्ञानियों का अभिप्राय है कि प्रबंधकों को प्रत्येक व्यक्ति की क्रियाओं को एक समूह के रूप में तथा सभी व्यक्तियों की क्रियाओं को समुचित रूप में एक प्रणाली के रूप में मानना चाहिए और उसी आधार पर प्रबंध-कार्य करना चाहिए। प्रबंधनीय प्रणाली का विचारधारा किसी एक पक्ष या पक्ष के स्थान पर सभी पहलुओं पर एकसम विचार करने का आग्रह करती है। दूसरे शब्दों में प्रबंध की प्रणाली विचारधारा में किसी एक ही भाग का अध्ययन नहीं किया जाता बल्कि सभी भागों का अध्ययन किया जाता है अर्थात् यह सम्पूर्ण के अध्ययन पर दृष्टि देता है। वैदर के प्रबंध विवेचना ने यह मत प्रस्थापित किया है कि आधुनिक बहुस्तरीय उद्योगों और व्यवसायों की बन्नी हुई जटिल समस्याओं का सामना करने के लिए प्रबंधकीय विचारधारा को अपनाया जाना चाहिए। प्रबंधकों को एक संगठन के

विभिन्न अंगों को अलग अलग न मानकर सम्पूर्ण संगठन की एक ही पद्धति या प्रणाली या व्यवस्था मानना चाहिए और तदनुसार कार्य करना चाहिए।

प्रबंध प्रणाली को पारिभाषिक रूप में स्पष्ट करते हुए सरलाना की ने लिखा है एक प्रणाली अनेक "काइयाँ" का जो परस्पर सम्बद्ध होती है समूह है। मार्टन के अनुसार प्रणाली विभिन्न भागों अथवा वस्तुओं का ऐसा संयोजन है जिनमें एक जटिल इकाई का निर्माण होता है। जान ए वेकट के मत में प्रणाली अन्तःक्रियाशील प्रणालियों का समूह है। वेमूरटि मकसुदा है कि प्रणाली परस्पर सम्बद्ध भागों का एक समूह होती है। जिस प्रकार अनु-परमाणुओं की एक प्रणाली होती है अथवा व्यक्ति व अंगों की एक प्रणाली होती है और समूह प्रणालियों की प्रणाली होती है ठीक उसी प्रकार प्रबंध को अनेक भागों पद्धतियों अथवा उप प्रणालियों का संग्रह माना जाना चाहिए। वेमूरटि ने इस विषय में लिखा है कि प्रणाली में या इन सम्पूर्ण प्रणाली एक अनेक अंगों के द्वारा प्रयोजन की विधि है। प्रबंध प्रणाली की विचारधारा संगठन या संस्थान की सभी क्रियाओं के एकीकरण और समन्वय पर बल देती है और साथ ही उप प्रणालियों या विभिन्न भागों के पूर्ण विकास की ओर भी अपना पूरा ध्यान देती है। इसी विचारधारा को हम वैज्ञानिक भाषा में प्रबंध एक पद्धतिक रूप में (Management as a System) अथवा प्रबंध में प्रणाली विचारधारा (System Approach to Management) कहते हैं। प्रबंध प्रणाली विचारधारा में सर्वप्रथम प्रणाली का परिभाषित अथवा निश्चित किया जाता है और तत्पश्चात् उद्देश्य निर्धारण औपचारिक उप प्रणालियों का निर्माण तथा सभी भागों या उप प्रणालियों का व्यवस्थित एकीकरण करना होता है।

प्रबंध जगत् में साधारणतः बंद एवं खुला (Closed and Open) प्रणालियों का प्रयोग किया जाता है। इन ओर आगेवाई न बंद प्रणाली को सूचना संचालन प्रणाली (Information tight System) का नाम दिया है जिसके अन्तर्गत समस्त क्रियाओं पर प्रबंध का पूर्ण नियंत्रण होता है। इसके विपरीत खुली प्रणाली में प्रबंध का समस्त क्रियाओं पर पूरा नियंत्रण नहीं होता है। बंद प्रणाली का वातावरण सदैव परस्पर सम्बद्ध नहीं होता है कि खुली प्रणाली का वातावरण से परस्पर सम्बद्ध होता है।

प्रबंध का क्षेत्र (Scope of Management)

प्रबंध का क्षेत्र व्यापक है। जहाँ किसी कार्य करने हेतु सामाजिक प्रयत्न किए जाते हैं तथा उसके लिए नियोजन संगठन अभिप्रेरण निर्देशन समन्वय एवं नियंत्रण करने की आवश्यकता होती है व प्रबंध प्रक्रिया अत्यन्त अथवा अग्रगण्य रूप से प्रयुक्त की जाती है। यही कारण है कि प्रबंध का कार्य क्षेत्र व्यक्ति के परिवार में

भी होता है वह भी है। मॉरर मस्जिद चर्च शिष्टाचार सस्याण अस्पताय धार्मिक व सामाजिक उत्सव युद्ध औद्योगिक प्रतिष्ठान काइ भी क्षेत्र प्रबंध क उपयोग के विना नो बनाया जा सकता है।

मानसायिक एवं औद्योगिक क्षेत्र म भा प्रबंध के क्षेत्र की व्यापकता का अनुमान उन विभिन्न विद्याशा से लगाया जा सकता है जिनम प्रबंध एक विशिष्ट विषय के रूप मे प्रयुक्त किया जाता है। कार्यालय प्रबंध (Office Management) उत्पादन प्रबंध (Production Management) विपणन प्रबंध (Marketing Management) कार्मिक प्रबंध (Personnel Management) वातायान प्रबंध (Transport Management) वित्तीय प्रबंध (Financial Management) नय प्रबंध (Purchase Management) तकनीकी प्रबंध Technical Management) आदि व क्षेत्र है जे प्रबंध सिद्धांत प्रबंध प्रणालिया एवं प्रबंध प्रतिया का पूर्ण रूप से उपयोग किया जाता है। प्रबंध का वायभे इतना विस्तृत एवं व्यापक बन गया है कि हमसे को भी सामाजिक धार्मिक आर्थिक राजीनिक प्रशासनिक वायसायिक एवं औद्योगिक क्षेत्र प्रछना नया रह सकता है। किसी न किसी रूप म प्रबंध प्रक्रिया म प्रबंध सिद्धांत एवं प्रबंध प्रणालिया का उपयोग किया जाता है। मूमन म प्रबंध का एक सामाजिक प्रक्रिया बताया है क्योंकि इसका मन्व व समाज म रचन वान विभिन्न क्रतियो के सम्न्धा का अध्ययन करन से है।

मो मर के अनुसार प्रबंध तीन प्रकार के कार्य करता है।¹

1. व्यवसाय का प्रबंध (Managing a business)
2. प्रबंधका का प्रबंध (Managing managers)
3. श्रमिका और कार्य का प्रबंध (Managing workers and work)

उपरोक्त तीना कार्यों का सतत प्ररग अध्ययन विशापरण एवं मूयकृत किया जा सकता है। फिर भा प्रबंधक क एक नियम स तीना कार्यों पर प्रभाव पकता है। प्रथम कार्य का सम्न्ध व्यवसाय की आर्थिक कुशलता म है। प्रबंधक का यो क्त य है कि वह व्यवसाय की आर्थिक कुशलता को बनाए रहे। दूसरे कार्य क प्रगत प्रबंधक मानवीय और भौतिक साधनों को संगठित करके निर्देशन व नियन्त्रण के माध्यम से उत्पादन का प्राप्ति करवा है। तीसरा कार्य श्रमिकों के कार्यों का वितरण करे तथा उन्हें निर्देशन न स मन्व व रचना है।

व्यवसाय का प्रबंध करने सम्बन्धी कार्य प्रबंधक का प्राथमिक कार्य है क्योंकि व्यवसाय एक आर्थिक सस्या है जबकि प्रबंधका का प्रबंध श्रमिका और कार्य के प्रबंध का सम्बन्ध सामाजिक उद्देश्य की प्राप्ति म है। ममान इन तीना कार्यों म अधिक ध्वि रखना है। सनिए ये दोना कार्य प्रबंधक का सामाजिक

दायित्व (Social Responsibilities of Management) को आर सकेत करते हैं। तीनों काय एक दूसरे से जुड़े हुए हैं। जब भी कोई प्रबंधक कोई काम उठाता है तो तीनों काय प्रभावित होते हैं। इन तीनों पर जोर देते हुए आगे आगे डकर में लिखा है कि यदि इनमें से एक का भी छोड़ दिया गया होता तो हम प्रबंध अधिक आवश्यक नहीं होता और हम एक अवस्था नहीं करना पड़ता और न ही औद्योगिक समाज होता।¹

अतः हम कह सकते हैं कि वर्तमान समय में मानवीय आवश्यकताओं की पूर्ति हेतु सामूहिक रूप से कार्य करना पड़ता है तथा आधुनिक आधुनिक एवं आधुनिक विकास के परिणामस्वरूप प्रबंध एवं स्वायत्तता का अलग अलग बग पतन पतन गये हैं। ऐसी परिस्थितियों में मानव जीवन के प्रत्येक क्षेत्र में प्रबंध की किसी न किसी रूप में प्रयुक्त किया जाना परमावश्यक है।

प्रबंध के सिद्धांत (Principles of Management)

प्रबंध का अध्ययन करते समय प्रबंध के सिद्धांतों का अध्ययन महत्वपूर्ण है। जहाँ भी दो या दो से अधिक व्यक्ति निर्धारित उद्देश्य का प्राप्ति के लिए प्रयत्न करेंगे वहाँ प्रबंध के सिद्धांतों की आवश्यकता स्वतः उत्पन्न होगी। प्रबंध के सिद्धांतों की आवश्यकता पतन भी की आज भी है और भविष्य में भी रहेगी। पतन की तुलना में इस सिद्धांतों की उपयोगिता निरंतर बढ़ती जा रही है—चाहे प्रबंध के क्षेत्र में ज्ञान ही रहे—आएँ निरंतर परिपक्व हो रहे हैं। प्रबंध के सिद्धांतों की आवश्यकता निम्न दृष्टियों से—

- (1) प्रबंधकीय कार्य कुशलता में वृद्धि के लिए
- (2) प्रबंध का प्रवृत्ति का समझने के लिए
- (3) अनुसंधान कार्य में सुधार लाने के लिए
- (4) सामाजिक उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए।

जब प्रबंध के सिद्धांतों का अनुमान किया जायगा तो प्रबंधकीय कार्य कुशलता में वृद्धि होगी। जबकि वर्तमान में प्रबंध सिद्धांतों के अनुमानित अवस्था प्रयोग से प्रबंध समस्याओं के समाधान में आसानी से रखाओं का प्रयोग करके प्रभावी सिद्ध हो सकता है और उसे पुरानी परिचयपूर्ण तथा ज्ञानमयी और तीव्रता के साथी विधियों पर निर्भर नहीं रहता पड़ता। प्रबंध एक व्यापक अवधारणा है जिसमें विभिन्न प्रकार के कार्य शामिल हैं अतः यह प्रबंध के सिद्धांतों का भवितव्य अथवा अध्ययन पर निया जाता है तो प्रबंध के अर्थ और उसकी प्रवृत्ति को

अपेक्षाकृत सुगमता और स्पष्टता के साथ समझा जा सकता है। कुण्डज तथा आनोल ने निर्यात प्रबंध के सिद्धांत प्रबंधन-रूपों की एक ताब सूची के रूप में कार्य करते हैं। प्रबंध सिद्धांत का अभाव में प्रबंधों का प्रशिक्षण तीर-मुक्के की पद्धति पर आधारित होगा। प्रबंध सिद्धांत का विकास होने से सामाजिक नदियों की प्राप्ति की शिक्षा में प्रतिशोधना प्राप्त होगी है। प्रबंधकीय कार्य कुशलता में वृद्धि होती है प्रसाधना का अधिकतम सदुपयोग हो पाता है और फलस्वरूप प्रबंध का ममान के सामाजिक स्तर पर क्रान्तिकारी प्रभाव पड़ता है। प्रबंध के सिद्धांत के अध्ययन अनुपालन में कमचारियों तथा मजदूरों प्रबंधों की कार्य-कुशलता में वृद्धि कर पाना सुगम होता है। इसके आधार पर प्रबंधक युनितों में लागत पर अधिकतम उपार्जन सम्भव बनाना है। प्रबंध सिद्धांतों की आवश्यकता अनुसंधान-कार्यों में सुधार लाने के लिए भी है। उक्तियों के स्वभाव उनकी प्रादता शारीरिक अवस्थाओं, मानव-मानव चारणाओं और प्रशिक्षण आदि का अध्ययन करने में प्रबंध सिद्धांत की उपयोगिता सिद्ध हो चुकी है।

प्रसिद्ध फ्रेंच उद्योगपति हेनरी फ़ोल् ने प्रबंध के 14 सिद्धांतों का प्रतिपादन किया है जिनका उदाहरण पुस्तक में यथास्थान किया जा चुका है। हेनरी फ़ोल् द्वारा प्रतिपादित प्रबंध सिद्धान्तों के अतिरिक्त कुछ अन्य सिद्धांत भी विद्वानों ने दत्तनाम हैं जिनमें मुख्य ये हैं —

- 1 उद्देश्य का सिद्धांत
- 2 नियोजन का सिद्धान्त
- 3 नीति निर्धारण का सिद्धांत
- 4 अपवाद का सिद्धांत
- 5 प्रमाणीकरण का सिद्धांत
- 6 नियंत्रण के विस्तार का सिद्धांत

उद्देश्य का सिद्धांत बताता है कि किसी भी स या प्रयत्न-समय के उद्देश्य पर तरह स्पष्ट ज्ञान चाहिए और सभी कमचारियों को उन उद्देश्यों की समुचित जानकारी देनी चाहिए ताकि वे उनकी प्राप्ति के प्रयत्नों में असमर्थता की स्थिति में न रहें। सत्वा अथवा संगठन के सभी कार्य चाहिए उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए किए जान चाहिए।

नियोजन के सिद्धांत की भाँति है कि सत्वा या संगठन के सभी कार्य पुन निर्धारित योजना अनुसार किए जाने चाहिए। नियोजन विभाग को योजना निर्माण के समय सत्वा या संगठन के उपलब्धता उपर्युक्त साधना भाँति परिस्थितियाँ आदि को ध्यान में रखकर बनाना चाहिए। एक अच्छे नियोजन अच्छे प्रबंध की पूर्व आवश्यकता है, अच्छे नियोजन के अभाव में प्रबंध में उत्तम परिणाम प्राप्त नहीं किए जा सकते।

नीतियाँ नियोजन का प्रमुख तत्त्व अथवा अंग होती हैं अतः प्रत्येक व्यक्ति के लिए यह नितात आवश्यक है कि वह निर्धारित उद्देश्य या नया प्रयत्न की प्राप्ति के लिए निश्चित और स्पष्ट नीतियाँ निर्धारित करे। नीति निर्धारण का कार्य उच्च प्रबंध का होता है जिसे यह ध्यान रखना चाहिए कि नीतियाँ वास्तविकता तथा वास्तविक तथ्यों पर आधारित हों। उच्च प्रबंध को सत्या या सगठन अथवा उपक्रम की आवश्यकताओं आंतरिक परिस्थितियों उपलब्ध साधनों भावी परिस्थितियों आदि का पूरा ध्यान रखना चाहिए और इस बात के प्रति पूरी सावधानी रखनी चाहिए कि नीतियाँ निर्धारित उद्देश्यों की प्राप्ति में सहायक हो तथा कमचारियों के कार्य के लिए अभिप्रेरित करने वाली हों।

अपवाद का सिद्धांत जिसका प्रतिपादन एफ डब्लू टेलर ने किया था यह बताता है कि प्रत्येक स्तर पर प्रबंधकों अपनी अधिकार सीमा के अंतर्गत प्रावश्यक निष्पादन के लिए सत्त्व रहना चाहिए। वेब ने वही मामला उच्च प्रबंधकों के लिए छोड़ जाना चाहिए जो उसकी समझ या अधिकार सीमा के बाहर हों। दूसरे शब्दों में वेब अपवादजनक मामले ही उच्च प्रबंधकों के समक्ष रखे जाने चाहिए अथवा नियमित निष्पादित हो रहे कार्यों के बारे में उच्च प्रबंधकों से अधिक पद्धतापूर्वक नहीं करनी चाहिए। उच्च प्रबंधकों को केवल समय समय पर जनक निष्पादन की सूचना दे देना ही पर्याप्त है।

प्रमापीकरण क सिद्धांत की मायता है कि कोई भी कार्य शुरू करने से पहले उसके प्रमाण (Standards) निश्चित कर देने चाहिए और तपश्चात् उन कार्यों क विष्मदन उही प्रमाण में माधार पर होना चाहिए। प्रमापीकरण के सिद्धांत के अनुपानन स कमचारियों की कायकुशता बढती है और निर्धारित नक्षी का प्राप्ति स सहायता मिलती है।

नियंत्रण के विस्तार के विस्तार का प्रतिपादन प्रकुनाज (Gracunas) को माना जाता है जिसने बताया है कि योग्य स योग्य प्रब धक भी असह्य प्रक्रिया के कार्यों का नियंत्रण और निर्देशन नहीं कर सकता अत अधीनस्थों की आवश्यकता है। नियंत्रण के विस्तार का अभिप्राय अधीनस्था की उस संख्या से जम पर एक प्रब धक नियंत्रण रखता है। यदि किसी संस्थान या संगठन में तीन प्रब धक हैं और प्रत्येक प्रब धक अपनी याभ्यतानुसार क्रमशः सात दस और पन्ध्र अधीनस्थों पर नियंत्रण रख सकते हैं तो हम कहें कि अमुक प्रब धक के नियंत्रण का विस्तार क्षेत्र सात अधीनस्थ हैं अमुक नियंत्रण के विस्तार का क्षेत्र 10 अधीनस्थ हैं और तीसरे का नियंत्रण विस्तार 15 अधीनस्थ है। प्रकुनाज की मायता है कि प्रायः को भी प्रब धक अवकाश अधिकारी प्रभुत्व से पाव और अधिक से अधिक 6 अधीनस्थों से ही जीवन रूप में निरीक्षण नियंत्रण कर सकता है अन्य अधिक का नहीं। कुछ अर्थ विज्ञानों के अनुसार एक अधिकारी तीन से लेकर छ अधीनस्थों

का जो निरीक्षण कर सकता है। इन अध्ययनों के आधार पर हम अधिकारी द्वारा निरीक्षण नियंत्रण किए जाने वाले अधीनस्थों की औसत संख्या 4 या 5 मान सकते हैं।

प्रबंध विज्ञान की आवश्यकता (Need of the Science of Management)

औद्योगिक एवं वावसायिक उत्थान में आए ग्रामुलचून परिवर्तनों के परिणाम स्वरूप प्रबंध का एक विज्ञान के रूप में आविर्भाव हुआ है। विकसित राष्ट्रां जैसे अमेरिका, जर्मनी, जापान आदि में इस विज्ञान के रूप में स्थान प्राप्त हो गया है। विकासशील देशों में भी इस मान्यता को स्वीकार किया जाने लगा है तथा इसका जिन प्रतिष्ठित विभिन्न क्षेत्रों में प्रयोग बढ़ता जा रहा है। प्रबंध विज्ञान की आवश्यकता निम्न कारणों से उत्पन्न हुई है—

1 तकनीकी परिवर्तन (Technological Changes)—गत शताब्दी के मध्य से ही तकनीकी क्षेत्र में बड़े-बड़े परिवर्तन हुए हैं। उत्पादन के तरीके तथा वस्तु की प्रकृति में भी परिवर्तन हुआ है। इस विभाजन विनिष्ठाकरण मशीनीकरण स्वचालन विचकीकरण आधुनिकीकरण आदि आधुनिक उत्पादन प्रणाली का अभिन्न अंग बन गए हैं। औद्योगिक एवं वावसायिक क्षेत्र में सरकारी हस्तक्षेप बढ़ने में विशेष कारणों द्वारा एवं निम्न प्रबंध मंत्रों की क्षेत्रों में कानून बन गए हैं। अमरीका का विकास भी इसी से हुआ है। हस्तान्तरण तात्कालिकता मासिकता आदि छूटने धरातल धारे काय करना आदि हमारी औद्योगिक प्रकृति का अभिन्न अंग बन गए हैं। इन सभी कारणों से हम औद्योगिक अभियानों में अधिकारी लक्ष्यकार सार्वजनिक मनीषिज्ञानविद् तथा अन्य वावसायिक कर्मचारी (Professional Personnels) की आवश्यकता प्रमुख हुई। इन सभी कारणों से सम्बन्धित नियंत्रण हेतु प्रबंधकों की आवश्यकता है कि इन सभी के विषय में प्रबंध विज्ञान का ज्ञान रखना है।

2 साधनों के अधिकतम उपयोग की आवश्यकता (Need for Maximum Utilization of Resources)—स्वतन्त्र अर्थ व्यवस्था की प्रमुख विशेषता प्रतिस्पर्धा का विद्यमान होना है। प्रतिस्पर्धा में बड़ी उद्योग विजयी प्राप्त कर सकता है जो अधिकतम प्रयत्न के साथ ही खरीदे बिना छोटी मशीनों के आदेश प्रबंधकों भी रखे। इन सबके लिए एक मुख्य प्रबंधकों की आवश्यकता पड़ती है। साधन सीमित होते हैं उनमें बर्बाद एवं उपयोग हात है तथा आवश्यकता अनन्त होती हैं। आवश्यकताओं की अधिकतम संतुष्टि हेतु साधनों का उपयोग स उपायों द्वारा किया जाय कि संतो कीमत पर अच्छी हिस्से की वस्तु की पति की जा सके। साधनों का अधिकतम उपयोग संतो एवं अच्छी वस्तुओं का पति, छोटी मशीनों के बड़े मान का उपयोग आदि हेतु वैज्ञानिक ज्ञान एवं साधनों का सहारा लेना आवश्यक है और इस प्रबंध विज्ञान की आवश्यकता होती है।

प्रबंध का यह कार्य है कि वह समूह के रूप में कार्य करने हेतु एक प्रातःरिक योजनाकरण की स्थापना कर एवं बनाए रखे जिससे कि सामूहिक उद्देश्यों को प्रभावपूर्ण एवं कुशलता से प्राप्त किया जा सके।¹ प्रबंधक अधिकारी के बारे में अनुमान लगाता है योजना बनाता है संगठन का निर्माण करता है तथा विभिन्न मानवीय एवं भौतिक साधनों को जुटा कर कार्य में लगाता है। इसके परभाव इस क्रिया में निर्देशन समन्वय एवं नियंत्रण आदि के रूप में भी अपना योगदान देता है। मूल्यांकन करके पता लगाता है कि उपक्रम के उद्देश्यों को किस रूप में तथा कितना पूरा किया जा चुका है।

प्रो. एरविस्तन एवं प्रा. मयम ने प्रबंध के महत्व को तीन रूपों में बताया है—

1. प्रबंध को एक आर्थिक साधन (Economic Resource) के रूप में बताया है। जिस प्रकार भूमि, जल व पूँजी उत्पादन के साधन हैं उसी प्रकार प्रबंध भी एक साधन है लेकिन यह सब साधनों से अधिक महत्वपूर्ण है। जिन देशों में इस साधन की कमी होती है उस देश का अर्थव्यवस्था से आर्थिक विकास नहीं हो पाता है।

2. प्रबंध एक अधिकार सत्ता प्रणाली है (Management is a system of authority)। एक औद्योगिक समाज में प्रबंध के क्षेत्र में भी बंटा पाए जाते हैं—एक प्रबंधित (Managed) तथा दूसरे प्रबंधक। अतः प्रबंधकों का प्रबंधित करने हेतु अधिकार सत्ता ले जानी चाहिए। इस अधिकार सत्ता के अभाव में प्रबंधक एक निष्क्रिय साधन (Passive factor) बन जाता है तथा उद्योग अथवा व्यवसाय के लिए हुए उद्देश्यों को प्राप्त नहीं किया जा सकेगा। वास्तव में प्रबंधक नियम बनाने तथा लागू करने वाला एक वर्ग है।

3. प्रबंध एक वर्ग या वर्ग है (Management is a class or an elite)। एक औद्योगिक समाज में प्रबंधक एक छोटा सा समूह या वर्ग होता है। प्रत्येक देश में उनका मान अधिकार सत्ता वाली है। एक पूँजीवादी समाज में भी परिवर्तन हो रहा है तथा प्राथमिक समय में पूँजीपतियों का स्थान प्रबंधकों द्वारा लिया जा रहा है। यह एक व्यवसाय या पेशा (Profession) के रूप में विकसित हो गया है। अतः प्रबंध विज्ञान के माध्यम से ही किसी भी उद्योग अथवा व्यवसाय को निर्वाह रूप से चलाया जा सकता है तथा लिए हुए उद्देश्यों की पूर्ति की जा सकती है।

भारत में प्रबंध की आवश्यकता एवं महत्व

(Need and Importance of Management in India)

हमारे देश में पंचवर्षीय योजनाओं के माध्यम से एक समाजवादी समाज की संरचना करने का बीड़ा हमारी सरकार ने लगाया है। देश का अर्थव्यवस्था में आर्थिक

विकास करने के लिए आधारभूत एवं भारी उद्योगों की स्थापना कर गई है। कृषि क्षेत्र में भी हरित क्रांति के क्षेत्र में विस्तार करने हेतु कई सखन कृषि कार्यक्रम (Intensive Agricultural Programmes) अपनाए जा रहे हैं। इन सभी कार्यों की सफलता तथा उद्देश्यों की प्राप्ति इनके सफल प्रबन्धन निम्न करती है। इन गति से बढ़ती जनसंख्या की आवश्यकताओं को पूरा करने हेतु देश के साधनों का अधिकतम उपयोग एवं वस्तुओं का अधिक उत्पादन करना नितात आवश्यक है। इन सजा हेतु कुशल एवं बुद्धिमान एवं रचना की आवश्यकता है। या तो इन मरीन के अनुसार यह मन्त्र स्वीकार किया जाना चाहिए कि विकासमान देश में मुख्य अंतर तकनीकी न होकर प्रबन्धकीय (Managerial) है। विकसित तकनीकी का अभाव किया जा सकता है लेकिन प्रबन्धकीय योग्यता हमारे समाज की आवश्यकताओं एवं स्वभाव के अनुकूल देश में ही तयार करी जागी।¹

यह अनुमान लगाया गया है कि पन्ध्र म प्रबन्धक कमचारा अनुपात 1 2 अमेरिका में 1 17 जबकि हमारे देश में यह अनुपात 1 100 है। अतः भारत में प्रबन्धका की भारी कमी है। फरवरी 1965 में इन्स्टीट्यूट ऑफ अल्लाइड मैनपावर रिसर्च (Institute of Allied Manpower Research) द्वारा लगाए गए अनुमानों के अनुसार सन् 1975 तक 2 5 लाख प्रबन्धक की आवश्यकता होगी। पाचवी पंचवर्षीय योजना में हमें 1 46 लाख प्रबन्धक की आवश्यकता होगी। एक अन्य अनुमान के अनुसार प्रतिवर्ष हम 80 हजार प्रबन्धक की आवश्यकता पाते हैं जबकि प्रतिवर्ष 4600 प्रबन्धक ही तयार किए जाते हैं। इस अंतर का देखते हुए हम दो कार्यों की आवश्यकता होगी—

1 हम मन्त्रालय प्रशासनिक जिनका मन्त्र प्रबन्धक एवं आदेशों की परिपालना करवाना है उन्हें विकास सम्बंधी कार्यक्रमों के प्रशासन हेतु क्षमता प्रदान करने हेतु प्रशिक्षण देना होगा।

2 दूसरा काम हमें परम्परागत प्रबन्धकों जो कि पारिवारिक स्वामित्व वाले व्यवसायों में पाए जाते हैं के स्थान पर व्यवसायिक प्रबन्धकों (Professional Managers) का लाना होगा और साथ ही प्रशिक्षण हेतु लगाए गए प्रशासक जिन्हें कि सरकारी उद्योगों में प्रबन्धक नियुक्त कर दिया है उनके स्थान पर भी व्यवसायिक प्रबन्धकों को नियुक्त करना है।

हमारे देश में उद्योग हेतु प्रबन्धकों की पूर्ति निम्न योजना से की जाती है—

1 प्रबन्धक से पूर्व प्रशिक्षण (Pre recruitment Training in Management)—इस प्रकार का प्रशिक्षण विभिन्न विश्वविद्यालयों के व्यवसायिक प्रशासन विभागों द्वारा स्नातकोत्तरीय पाठ्यक्रम के रूप में दिया जाता है। अहमदाबाद

एवं कर्मचारी का प्रबंधकीय मर्यादा तथा सॉट जवियर थ्रम मर्याद सस्मान कर्मचारी द्वारा भी स प्रकार का प्रशिक्षण पाठ्यक्रम क रूप म चलाया जाता है ।

2 **कायरत प्रबंधों का प्रशिक्षण एवं विकास (Training & Development of Practising Managers)**—उच्च तथा मध्यस्तरीय कायरत प्रबंधका हेतु स प्रकार का प्रशिक्षण दिया जाता है । यह सुविधा नेतराजा के एन मानिस्ट्रिक्ट स्टॉफ कॉलेज वणिथा कुछ प्रबंधकीय मस्थानों द्वारा प्रदान की जाती है । इसक पूरक रूपम राष्ट्रीय उत्पादकता परिषद् (National Productivity Council) वणिक्त भारतीय प्रबंधक मध एवं प्रा शिक्त प्रबंधक मधा द्वारा भी यह सु वधा प्रदान की जाती है ।

3 **सुपरवाइजरी स्टॉफ का प्रशिक्षण एवं विकास (Training & Development of Supervisory Staff)**—स दिशा म नेशनल इ स्टीट्यूट ऑफ टेक्निकल एड्युकेशन इन शिक्का जमी सस्थाए म वपुण योगदान देकर सुपरवाइजरी स्तर के प्रबंधकों की प्रशिक्षण सुविधाए प्रदान कर रही हैं ।

4 **समस्य नेतारों का प्रशिक्षण (Training of Trade Union Leaders)**—स दिशा म कुछ प्रबंधकीय शिक्का मस्थानों तथा एनमिनिस्ट्रिक्ट स्टॉफ कॉलेज वणिक्का नेतरवाद द्वारा काय किया गया है । कुछ मध मधका द्वारा भी स और सवना गान किया गया है ।

राष्ट्रीय उत्पादकता परिषद् (N P C) 1958 द्वारा भी प्रबंध के विभिन्न स्तरों के लिए समय समय पर प्रशिक्षण पाठ्यक्रमों का आयोजन किया जाता है । हैदराबाद के काचेज द्वारा भी विभिन्न स्तरीय प्रबंधकों के लिए विभिन्न विषयों म प्रशिक्षण पाठ्यक्रमों की सुविधा प्रदान की जाती है ।

प्रो सुप्रसन्न ने आगे लिखा है कि औद्योगिक क्षेत्र के एक बड़ भाग को विभिन्न कार्यों के सम्पादन हेतु प्रबंधकीय विकास एवं प्रशिक्षण को आवश्यक रूप से स्वीकार करना है । इस क्षेत्र हेतु किसी प्रकार के शैक्षणिक कार्यक्रम की आवश्यकता है जिससे यह प्रशिक्षण को एक विनियोग समझ सकें ।¹

री तरनेजा ने प्रबंध एवं आर्थिक विकास के सम्बंध को स्पष्ट करत हुए लिखा है कि इस प्रकार प्रबंधकीय कृतज्ञता की ऊंची मात्रा स आर्थिक वृद्धि की क्रिया तीव्र होगी ।

1 A N S n Management Development : India (Illustrated Weekly of India Nov 25 1971)

2 Thus the high degree of managerial spirit the fast growth of the process of economic growth

—A S T n / Management the Tasks & Challenges (Economic Times Feb 12 1971)

श्री शराफ ने प्रबंध को एक अवसाध (Profession) के रूप में स्वीकार करत हुए इसके महत्व पर प्रकाश डाला है कि यह एक व्यवसाय पेशा है ना कि मनुष्य मुद्रा और मानव जस साधना के अधिकतम उपयोग हेतु समान कृति उत्तराया है। एक अंग के रूप में यह यक्तियां व मन्मन्त्रित करता है ज्ञा कि व्यवसायिक सफलता हेतु अभिप्ररित किए जान है और जिज्ञान आवश्यक नीति सम्बधी सहिता (Code of Professional Ethics) स्वीकार करनी है। व निम्न संगठन से सम्बन्धित है उसकी दीधकागीन वृद्धि कारण एवं सम्पत्ति में उनका घनिष्ठ सम्बन्ध है।¹

श्री हार्न ने व्यवसाय की आधुनिक समय में सफलता की सम्पूर्ण कमी के विषय में लिखा है कि मन्त्रालय नियंत्रण एवं राष्ट्रीय रण को बना हुआ माना में हमारे व्यवसायपनियों ने लाभ प्राप्त करने के उद्देश्य के प्रतिरिक्त अन्य सम्पूर्ण उद्देश्यों की भी महसूस किया है। प्रबंधकों ने अन्तिम रूप में स्वीकार कर लिया है कि व्यवसाय की सफलता जाया के दृष्टिकोण पर निर्भर करती है जो कि सुविधा की दृष्टि से समरूप वर्गों में बांटे जा सकते हैं—(1) अगवानी एवं निवेशार्थी (2) बचकारा (3) ग्राहक (4) समाज जिसमें समस्त उपक्रम चलाता है और (5) सरकार।²

भारतीय प्रबंध को कई सुधयपूर्ण काम करन है। श्री गगनेर ने लिखा है कि भारतीय प्रबंध कई अंतरों का पातक लिए सुधयकर है। य अंतर हैं—तकनीकी अंतर विज्ञान तकनीका के आयात द्वारा कुशलता अंतर तबों तकनीकी में प्रबंधका एक अन्य स्टाफ को प्रशिक्षण एवं विकास द्वारा पाठन का प्रयास किया जा रहा है। यह साधन अन्तर (कच्चे माल शक्ति पूर्ण अधन व जन को निरन्तर कमी) को पाठन का प्रयास भी कर रहा है।³

बिना प्रबंध के विकास के हमारे देश की गति से विकास सम्भव नहीं होगा। प्रबंध के विकास में महत्व पर प्रकाश डालत हुए श्री सेठ ने कहा है कि भारतीय साधना का प्रबंध मानव व मान का प्रबंध और बिज्ञान एवं तकनीकी साधनों के विकास में ही हमारी भावी सम्पत्ति का रक्ष्य विद्यमान है। आज

- 1 M n o R Shorff Impact of Govt Control on Management (Econ m Times Feb 12 1971)
- 2 R S Dav Chag g Soc al Env onm nt in Management (Eco om c Times Feb 12 1971)
- 3 H S Rangnekar Nar owi g the Creditab lity Gap in India (Ind an Manag ment Janu y 1975)

हम 580 मिलियन रुपए हैं। सन् 2000 ई. में 960 मिलियन के लगभग हो जायगा।¹

भारतीय प्रबंध की प्रगति एवं विस्म का मूल्यांकन करने हेतु हम अपने ध्यान में वकाम पर ध्यान देना होगा। हमारे देश में औद्योगिक क्षेत्र का विकास भाग सावजनिक क्षेत्र के अंतर्गत आता है। यहाँ एक इस्पात भारी औद्योगिक जलप्लांती तथा एक सीमा आदि उद्योग सावजनिक क्षेत्र के अंतर्गत आते हैं और सरकार सबसे बड़ा नियोजक के रूप में कार्य कर रही है। इन उद्योगों में प्रबंध का मूल्यांकन करने हेतु हम उद्योगों के लाभ की एक कमी से मानना होता है। लेकिन हम आधार पर हम देखते हैं कि सभी सावजनिक उद्योग बुरी तरह असफल हुए हैं। इस असफलता के कारण पर प्रकाश पड़ता हुआ या मानूँ समझना न दिया है कि इस असफलता के कई कारण हैं। इनमें से दो का विवरण देना आवश्यक है यद्यपि अप्रत्याशित भी हैं जो कि सभी सरकारी व्यवसायों और औद्योगिक उपक्रमों में विद्यमान हैं। प्रथम चेतना पर रोक अथवा सीमा शिथिल सरकारी उद्योगों का प्रबंधन द्वारा प्रबंध करना।

चेतना की सीमाबन्दी से कार्य करने की प्रेरणा पर पाबन्दी लगती है। इससे उत्पादकता का बर्बाद होता है। उत्पादकता से उद्योग का लाभ प्रभावित होता है। लाभ कम होने से फिर बजट पर रोक या सीमा लगा दी जाती है। इसके परिणामस्वरूप प्रबंधन की किस्म पर प्रतिबन्ध प्रभाव पड़ता है। हैदराबाद के सावजनिक उपक्रम संस्थान के एक अध्ययन के अनुसार एक निजी क्षेत्र के उद्योग के मुख्य कार्यकारी अधिकारी वर्षावलीन सचिव के सभी लाभ सहित प्रतिमा 7500 रु मिलते हैं जबकि सावजनिक उद्योग में अधिकतम पारितंत्रिक की सीमा 4000 रु प्रति माह है।

दूसरी विशेषता सावजनिक उद्योगों में प्रबंधन (Non Managers) द्वारा प्रबंध करना है। कई उद्योगों का प्रबंध सिविल सर्वेंट्स द्वारा किया जाता है। उन्हें औद्योगिक प्रबंधन अनुभव न होने पर भी वे उस उद्योग को एक सरकारी विभाग की भाँति चलाते हैं। उसका दिमाग सरकारी क्षेत्र में उनकी पदोन्नति की ओर लगा रहता है और वर्षावलीन सचिव के साथ कार्य नहीं करते हैं। सन् 1972-73 में हमारे देश के विभिन्न प्रांतों में प्रशासकों एवं तकनीकी विशेषज्ञों (Administrators V/s Technocrats) के बीच सचिवों की चर्चा या

1 S C Seth Management 2000 A D—An Indian Management Study 1975

2 Mno Mason Indian Management has come of Age (Illustrated Weekly India Nov 21 1971)

आर इसका परिणामस्वरूप कई संस्थानों में मुख्य अधिकारी उस संस्थान के कार्य को जानने वाला विशेषज्ञ नियुक्त किया जाने लगा है। सभी विभागों का दरर प्रा. के अन्तर्गत राखे जाने पर प्रबन्धन की पद्धति सरल और सीधी होगी।

हमारे देश में प्रबन्धन की अनुपात बहुत कम है। इस अनुपात में वृद्धि करनी होगी। निम्नलिखित विभिन्न संस्थाओं तथा उद्योगों में आवश्यक प्रबन्धन की नियुक्तियाँ करके माधनों का अधिकतम उपयोग किया जा सके। इस ओर हमारे देश में विभिन्न विश्वविद्यालयों, संस्थानों, संस्थाओं आदि द्वारा चलाया जा रहे पाठ्यक्रम एक सरलनीय कदम है लेकिन फिर भी प्रबन्धन की पूर्ति इतनी माँग की तुलना में कम है। इस ओर सरकार को पूर्ण ध्यान देना होगा क्योंकि वर्तमान समय में माधनिक क्षेत्र के बढ़ते हुए महत्त्व तथा सरकार के एक बड़े नियोजन के रूप में आ जाने से देश की सम्बद्धता बढ़ी जा रही है। इस दायित्व को सरकार द्वारा निभाना होगा।

विपणन उपादन इस जीनिवर्सिटी कमनारि गवर्नर आदि क्षेत्रों में प्रबन्धन तकनीकों का पूर्णरूपण उपयोग करके लाभ उठाया जा रहा है। फिर भी भारतीय प्रबन्धन देशी उपादन में वृद्धि करने हेतु अनुसंधान एवं विकास (Research & Development) पर भी ध्यान देना होगा। भारत में हम पर बहुत ही कम राशि का व्यय किया जा रहा है जबकि औद्योगिक विकास के लिए ये दोनों घटक आवश्यक हैं।

राष्ट्रीय प्रबन्धन की माधनिक सम्बन्ध (Public Relations) पर भी ध्यान देना होगा। प्रबन्धन की समाज में क्या वक्त या परिकल्पना (Image) है इस पर भी प्रबन्धन की सफलता निर्भर करती है। प्रबन्धन की सफलता इसी में निहित है कि किस सीमा तक वह अपने सामाजिक दायित्व को निभाता है। कमचारियों का ऊँचा वक्त तथा अच्छी कार्य-प्रदर्शन शैलियों का उचित वातावरण उपलब्धता का उचित कीमत पर अच्छी वस्तु समाज को उचित प्रशिक्षण (सम्मान, शिक्षण, संस्थाएँ, राजगार आदि) एवं सरकार का उचित मन्थन प्रदान करना तथा उचित कार्य का सुगमता करना आदि रूपों में अपने दायित्व को पूरा समाज में अपना ऊँचा स्थान प्राप्त कर सकता है।

उपरोक्त बातों में हम निष्कर्ष पर पहुँचते हैं कि भविष्य में प्रबन्धन की आवश्यकता एवं महत्त्व निम्न रूपों में स्वीकार करना होगा—

- (1) देश की विभिन्न पंचवर्षीय योजनाओं की सफलता हेतु
- (2) आर्थिक विकास की गति से करने हेतु
- (3) देश में एक प्रगतिशील औद्योगिक क्षेत्र का विकास करने हेतु
- (4) देश के साधनों का अधिकतम उपयोग करने हेतु
- (5) अन्तराष्ट्रीय बाजार में विश्वी प्रतिस्पर्धा करने हेतु

- (6) उत्पादन एवं उत्पादकता में वृद्धि करन हेतु
- (7) स कारी तन्त्र स अनुश्रुतिता एवं प्रक्रमण्यता का प्र करन हेतु
- (8) प्रवध न क सामाजिक नायित्वा की पूर्ति हेतु
- (9) देश में एत उत्पादकता बालफीताशा की आर्ति बुराया को दूर करन हेतु
- (10) परम्परागत प्रव ध क स्थान पर आधुनिक प्रव ध को प्रा साहन ।

इन आवश्यकताओं की पूर्ति हेतु हमारे देश में प्रवध शिक्षा का विस्तार एवं प्रचार करना होगा । इस क्षेत्र में हमारे देश के विभिन्न विश्वविद्यालयों द्वारा एम बी ए के पाठ्यक्रम तथा आवश्यक प्रशासनिक स्नातकोत्तर पाठ्यक्रम भी चलाए जा रहे हैं । आज्ञा की व पूर्व इस क्षेत्र में विभिन्न समस्याओं तथा समस्याओं की वृत्त कमी थी । तब आजादी के पश्चात् विभिन्न राज्य सरकारों तथा केंद्रीय सरकारों ने इस शिक्षा में सराहनीय कार्य किया है । प्रवध शिक्षा के लिए अनुसंधान व शोध कर्मकता दिनी जयपुर बंगलौर आदि विशालोपत्तनम मन्त्रालयों के द्वारा पर कई शिक्षण में कार्य करने लगे हैं जिनमें प्रविष्टि सक्ती प्रवधक न्याय करके निकाल जाते हैं । कई प्रवधक सभा द्वारा तथा निजी क्षेत्र के उद्योगों द्वारा भी इस क्षेत्र में सराहनीय कार्य किया जा रहा है ।

सरकार भी एक बड़ा नियोजक के रूप में देश के आर्थिक विकास में योगदान दे रही है । अतः सामाजिक क्षेत्र के उद्योगों के प्रवध भी प्रशिक्षण एवं विकास के प्रथम बड़ा प्रमाण पर चलाए जाने चाहिए ।

प्रवध की सीमाएं

(Limitations of Management)

प्रवध की आवश्यकता एवं महत्व के विषय में अध्ययन करने के पश्चात् हम इस निष्कर्ष पर पहुंचते हैं कि इसके माध्यम से सामूहिक रूप से किए जाने वाले कार्यों का प्रभावपूर्ण व कुशलतापूर्वक करके व्यवसाय एवं उद्योगों के विकास का प्राप्त किया जा सकता है । फिर भी हम यह नहीं कह सकते कि प्रवध किसी भी उद्योग एवं व्यवसाय की विभिन्न समस्याओं हेतु एक सामान्य औपमि है । इस विषय की भी अपनी सीमाएं हैं । ये सीमाएं निम्न हैं—

1. प्रवध विज्ञान भौतिक एवं रासायनिक विज्ञानों की भांति एक विशुद्ध एवं निश्चित विज्ञान नहीं है । यह एक सामाजिक विज्ञान है जिसके अंतर्गत मानवीय व्यवहारों के अध्ययन किया जाता है, इस विषय में एक सार्वजनिक व्यवहार के अन्तर्गत पर नहीं निष्कर्ष नहीं निकाला जा सकता है ।

2. प्रवध स्वायत्त एवं मौखिक प्रविष्टि से प्रभावित होता है । प्रवधक मानवीय साधन है तथा किसी भी प्रवधक को दूसरे व जीपति या उद्योगपति द्वारा अधिक मौखिक पारितोषिक एवं धन्य सुविधाएं देने पर वह एक उद्योग को छोड़कर

उप उद्योग में बना जाएगा। जिस प्रकार प्रबंधक पर स्वाधीनता होती रहती है और प्रबंधक अपने स्वतंत्र नीतियों का प्रयोग में आने में अनुमति रखते हैं।

3 विभिन्न देशों के आर्थिक विकास का स्तर तथा सम्यक्ता व सम्यक्ता के कारण प्रबंध के सिद्धान्तों को समान रूप में लागू नहीं किया जा सकता है। निम्नलिखित सिद्धांतों के अभाव में सामान्य रूप से निकाले गए सिद्धांतों का मूला देशों में समान रूप से लागू करना असम्भव है।

4 प्रबंध में पार्किंसन के नियम (Law of Parkinson) का लागू होना। यह नियम के अनुसार किताबें लंबी या उद्योग में कार्यरत अधिकारी कार्य भार कम करते हैं जो कमचारियों को सुरक्षा में वृद्धि करता रहते हैं।

पार्किंसन के अनुसार यह प्रकार की प्रवृत्ति के दो कारण हैं—

- (i) एक अधिकारी अपने प्रधानस्थ कमचारियों की संख्या में वृद्धि करता है। प्रत्येक विभाग या कार्यालय में यह शिकायत रहती है कि सर प्रधानस्थों की संख्या कम है।
- (ii) अधिकारीगण कार्यभार को अधिकता में आने से एक ही काम पर अधिक समय का निर्माण करने लगते हैं।

एक परिणामस्वरूप कमचरियों का संख्या बढ़ता जाती है और ताल-फाल पाई का प्रमाण मिलता है। कार्यभार में गिरावट तथा कार्य पराक्रम में ह्रास हो जाता है।

5 प्रबंध की प्रगतिशीलता में वृद्धि तथा प्रवृत्ति के वातावरण में परिवर्तन के कारण प्रबंध के सिद्धान्तों एवं व्यवहारों में परिवर्तन मांगें हैं। विभिन्न समाज विज्ञानों जैसे समाजशास्त्र, दशमशास्त्र, अर्थशास्त्र, मनोविज्ञान आदि में कई नए परिवर्तन तथा प्रयोगों में प्रबंध विज्ञान के सिद्धान्तों का प्रभावित किया है। हमें आश्चर्य नहीं होना चाहिए कि विज्ञानों में प्रबंध के सिद्धान्तों में समय-समय पर परिवर्तन होना उसी प्रकार है जैसे कि विज्ञानों में किया जा सकता है क्योंकि पा शेल्टन (Oliver Sheldon) ने सही ही कहा है कि जहाँ मानव संसाधन और प्रबंध विज्ञान के सिद्धान्त एक हो सकते हैं।

प्रबंध के स्तर (Levels of Management)

विभिन्न विज्ञानों एवं लक्ष्यों के प्रबंध के स्तरों का विभिन्न विभागों में विभाजित किया है। एक ओर प्रबंध में उच्च प्रबंध निम्न उच्च प्रबंध मध्यम प्रबंध फोरमन एवं कार्यकारी स्तर हैं। दूसरी ओर प्रबंध को दो भागों में बांटा गया है—प्रथम प्रशासनिक प्रबंध (Administrative Management) एवं कार्यकारी प्रबंध (Operating Management)। उच्च स्तरों पर प्रबंध एवं निम्न स्तरों पर प्रबंध भी कहा जाता है। उच्चस्तरों पर प्रबंध (Top Management) का प्रायः

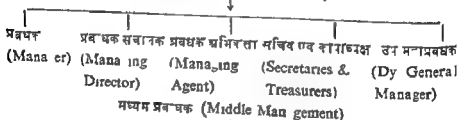
प्रशासनिक प्रबंध (Administrative Management) एवं निम्नस्तरीय प्रबंध (Lower level of Management) को कार्याकारी प्रबंध (Operating Management) कहा जाता है। इन्हें क्रमशः प्रबंध के साधन सम्बंधी कार्य (Thinking Functions of Management) तथा करने सम्बंधी कार्य (Doing Functions of Management) भी कहा जाता है।

सामान्यतया प्रबंध के स्तरों का तीन वर्गों में विभाजित किया गया है—

- (1) उच्च प्रबंध (Top Management)
- (2) मध्यम प्रबंध (Middle Management)
- (3) निम्न प्रबंध (Lower Management)

प्रबंध के तीन स्तरों को निम्न चार्ट में देखा जा सकता है—

उच्च प्रबंध (Top Management)



विभागाध्यक्ष
(Head of Departments)

अधीक्षक
(Superintendents)

निम्न प्रबंध (Lower Management)

कार्मन
(Foremen)

प्रथम रेखा पर्यवेक्षक
(First Line Supervisors)

1 उच्च प्रबंध (Top Management)—यह संस्थान का सर्वोच्च स्तर होता है। एक बड़ा संस्थान में सामान्यतया प्रबंध सचिव मण्डल (Board of Directors) संस्थान सम्बन्धी उद्देश्या एवं नीतियों को तैयार करते हैं तब निम्न प्रबंध का वास्तविक कार्य प्रबंध-सचिव अथवा महाप्रबंधक द्वारा किया जाता है। इसे उच्च प्रबंध में सम्मिलित किया जाता है। इसे मुख्य कार्यकारी (Chief Executive) भी कहा जाता है। यह कार्य को करने सम्बन्धी आदेश एवं हिदायतें देता है। यह संचालक मण्डल के प्रति जवाब देने के लिए दायी है। यह एक ओर संचालक मण्डल तथा दूसरी ओर शेष संगठन के बीच एक कड़ी का कार्य करने वाला अधिकारी होता है। मुख्य कार्यकारी अधिकारी के रूप में नियोजन संगठन निष्पन्न अभिप्रेरणा

मम वय एवं नियंत्रण सम्प्रती कार्य भी करता है। उसकी सहायता से उप-महाप्रबंधक अथवा उपाध्यक्ष भी होता है।

2 मध्यम प्रबंध (Middle Management)—इसके अन्तर्गत विभिन्न विभागों के विभागाध्यक्ष एवं अध्याक्ष आते हैं। ये मुख्य कार्यकारियों की हिदायत प्राप्त करते हैं तथा उनके अधीनस्थ पदव्यवस्था को कार्य करने में निर्देशन एवं मार्गदर्शन का कार्य करते हैं। इनका मुख्य कार्य उनके समान स्तर निम्न स्तर एवं उच्च स्तर पर कार्य करने वालों की नियामता का सम्बन्ध करना होता है।

3 निम्न प्रबंध (Lower Management)—सम फोरमन एवं पदव्यवस्था को शामिल किया जाता है। इनका सम्बन्ध माध्यम स्तर से रहता है। यह स्तर अधिकतर एक मध्यम प्रबंधक की एक कड़ी के कार्य करता है। ये कार्य व्यक्तियों एवं भौतिक वस्तुओं में प्रत्यक्ष सम्बन्ध रखते हैं। ये वस्तुओं में कार्यका प्रबंधक होते हैं जिनका कार्य व्यापक होता है। अधिक अदेशा नीतिशास्त्रा हिदायता मार्गदर्शन प्रोत्साहन पदाति एवं उच्च बतन आदि के लिए पदव्यवस्था पर निर्भर करते हैं। पदव्यवस्था की सकलता अधिकतर कार्य निष्पादन के अन्तर्गत एवं सहायक पर निर्भर करती है। पदव्यवस्था को अधिकतर कार्य का मनोरंजन उच्च रहता है।

उपरोक्त प्रबंधों के अन्तर्गत एक दूसरे पर निर्भर करते हैं। किसी भी मस्या के उद्देश्यों को प्राप्त करने से पूर्व इन तीनों प्रबंधनीय स्तरों का गाना आवश्यक है।

प्रबंध का प्रशासन एवं संगठन से अंतर

(Management is Distinguished from Administration and Organization)

प्रबंध क्षेत्र में विभिन्न विद्वानों एवं लेखकों ने एक ही विचारधारा का विभिन्न रूपों में प्रयोग किया है। इस विभिन्नता का एक कारण अर्थों में अंतर है। इस कारण—प्रबंध प्रशासन एवं संगठन। जहाँ तक संगठन शब्द का संबंध है, सारांश यह किसी भी संस्थान अथवा उद्योग की उस संरचना से कि जिसमें अन्तर्गत दिए हुए उद्देश्यों की पूर्ति हेतु शक्तियाँ सामान्यतः एवं प्रोत्साहनों के सम्बन्धों का स्थापित किया जाता है।

जहाँ तक प्रबंध एवं प्रशासन शब्दों का अर्थ का सम्बन्ध है—विभिन्न प्रबंध विद्वानों ने इनकी अलग-अलग शक्तियों में परिभाषा दी है। सारांश यह क्षेत्र एवं प्रबंध क्षेत्र दोनों में ही इनका अलग-अलग अर्थ लगाया जाता है। सारांश यह संस्थानों में प्रशासन का अर्थ माना जाता है जबकि किसी भी व्यवसाय या उद्योग में प्रबंध के अन्तर्गत सभी प्रबंधों अथवा प्रबंधनीय प्रक्रिया का शामिल किया जाता है तथा प्रशासन के अन्तर्गत उच्चस्तरीय प्रबंध की समस्त नियामता का सम्मिलित किया जाता है। उदाहरणार्थ एक उद्योग में एक फोरमन की एक प्रशासक कभी नहीं माना

जाता है परन्तु उसमें रोजमर्रा का एक छोटा भाग प्रशासन से सम्बन्ध रखता है। इस प्रकार प्रबंध एवं प्रशासन के सम्बन्ध में मरुचित 'गणक' भिन्न एवं पर्यायवाची विचार प्रस्तुत किए गए हैं। कुछ विद्वान् प्रबंध और प्रशासन को पर्यायवाची मानते हैं जबकि कुछ प्रबंध को प्रशासन से अधिक तथा अलग प्रशासन का प्रबंध से अलग मानते हैं। फिर भी प्रबंध एवं प्रशासन के सम्बन्ध में पायी जाने वाली विचारधाराओं को दो प्रकार पर अमेरिकी विचारधारा तथा अंग्रेजी विचारधारा—प्रमुख विचारधाराओं में विभाजित किया जा सकता है।

अमेरिकी विचारधारा

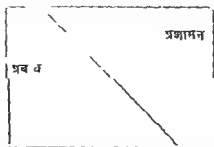
(American School of Thought)

इस विचारधारा के अनुसार प्रशासन शुद्ध प्रबंध की तुलना में कहीं अधिक मायका है तथा प्रशासन में प्रबंध सम्मिलित होता है। प्रशासन एक उच्चस्तरीय काम है जिसके अन्तर्गत एक व्यावसायिक उपक्रम की मूल नीतियों का निर्धारण उद्देश्य एवं उद्देश्यों की स्थापना करना तथा उन सीमाओं का निर्धारण किया जाता है जिनमें प्रबंध को कार्य करना होता है। हमारी आर प्रबंध निम्नस्तरीय कार्य करता है जो कि प्रशासन द्वारा निर्धारित एवं निर्देशित नीतियों के क्रियाव्यय में सम्बन्ध रखता है। इस प्रकार प्रशासन विचारारमक कार्य (Thinking function) है जबकि प्रबंध का सम्बन्ध कार्य करने (Doing function) से है। इस विचारधारा के समर्थकों में प्रा. स्प्रांगन, शुज शॉन, मिन्टिबेक आदि प्रमुख हैं।

प्रो. स्पीगन के अनुसार प्रशासन उपक्रम का वह कार्य जिसका समस्त नीतियाँ एवं मुख्य उद्देश्यों के निर्धारण में सम्बन्ध है। प्रशासन उद्यम के सामान्य उद्देश्यों का निर्दिष्ट करता है इसकी नीतियों का स्थापना करता है कार्यविधि की सामान्य योजना तैयार करता है।¹

दूसरी तरफ प्रा. स्पीगन ने प्रबंध की परिभाषा देते हुए लिखा है कि प्रबंध एक उद्यम का वह कार्य है जिसका सम्बन्ध उद्यम के उद्देश्यों का पूर्णतः विभिन्न क्रियाओं के निर्देशन एवं नियंत्रण करना होता है। प्रबंध वास्तव में कार्यकारी कार्य है।

इस प्रकार प्रशासन उद्देश्यों एवं मुख्य कार्यों का निर्धारण करता है जबकि कार्य करने का सम्बन्ध प्रशासन से होता है।² इस प्रा. स्पीगन ने निम्न चित्र में समझाया है—



उच्च प्रबंध

निम्नस्तरीय सम्बन्ध

एक प्रकार प्रामाण्य का कार्य निर्धारणात्मक (Determinative function) तथा प्रबंध का कार्य कार्यकारी कार्य (Executive function) में सम्मिलित हैं जिन द्वारा वह चित्र में देखा जा सकता है।

डॉ. शुल्ज़ (J. V. Schulze) के अनुसार प्रामाण्य प्रबंध एवं संगठन का निम्न परिभाषा दी गई है—

‘प्रामाण्य वह शक्ति है जिसके द्वारा संगठन एक प्रबंध के अन्तर्गत हनु उद्देश्य का निर्धारण करता है तथा जिनके अन्तर्गत वह कार्य करता है व नातियां बनाता है। प्रबंध वह शक्ति है जिसके माध्यम से एक संगठन का पूर्व निर्धारित उद्देश्य का प्राप्त करना अनु नुष्ठान मात्मान एवं निर्देशित किया जाता है। संगठन एक उद्देश्य का पूर्ण करण हनु विभिन्न भागों के माध्यम से प्राप्त करना है जो एक ही कार्य के अन्तर्गत प्राप्ति का मुख्यवर्तित मंचान्त मात्र है।’

डॉ. ओल्डर (Older Sheldon) के अनुसार प्रामाण्य प्रबंध में वह कार्य है जिसका सम्बन्ध निम्नलिखित का निर्धारण है—संगठन एवं निर्देशन का सम्बन्ध संगठन का अनुष्ठान करना तथा एवं अन्तिम रूप में कार्यकारी नियंत्रण करने में। जबकि प्रबंध का सम्बन्ध प्राप्ति का निर्धारण तथा संगठन का निर्धारित उद्देश्य का पूर्ण करण में सम्मिलित है। संगठन एक प्रभावपूर्ण संगठन का निर्माण करता है तथा प्रभावपूर्ण निर्देशन का प्रदान करना है। इस प्रकार प्रामाण्य संगठन का निर्धारण करना है जहां प्रबंध प्रयोग करना है।¹

शास्त्र/प्रणाली विद्या-धारा

(English School of Thought)

शास्त्र का विचारधारा—एक विपरीत शास्त्र विचारधारा के अनुसार प्रबंध का संगठन न शास्त्र माना गया है तथा संगठन एवं संगठन का प्रबंध का संगठन भी माना गया है। इस विचारधारा—आधार पर शास्त्र प्रबंध विद्याशास्त्र न प्रबंध-कार्य तथा शास्त्र में विभाजित कर लिया है—एक है प्रामाण्यिक प्रबंध (Administrative Management) जिस प्रामाण्य बना जाता है वह सम्बन्धित है एक कार्य के नियंत्रण एवं नातियों का निर्धारण तथा नातियों में सम्मिलित-सम्बन्ध पर निर्देशन करने या जनसंख्या तैयार करना तथा निर्देशन के अन्तर्गत का निर्धारण करके वास्तविक कार्य नुष्ठान करना जाता है। दूसरा है क्रियात्मक प्रबंध (Operative Management)—यह सम्बन्ध मात्मान एवं मौलिक नातियों का निर्माण संगठन के अन्तर्गत उपयोग करना है जिनमें कि निर्धारित कार्य को पूर्ण किया जा सके। इस प्रकार प्रबंध नीति निर्धारण करने का कार्य करता है जबकि प्रामाण्य उनके नियंत्रण एवं कार्य करता है। इस विचारधारा के सम्बन्ध

म प्रो प्रबंध का नाम उ लेखीय है। इसने प्रबंध एवं प्रशासन की निम्न श्रेणी में
 "प्राप्त की है—

प्रबंध एक सामाजिक प्रक्रिया है जो कि एक प्रतिष्ठान की क्रियाओं के
प्रभावों नियोजन एवं नियमन के उत्तरदायित्व का समावेश करती है।

प्रशासन उद्योग का वह कार्य है जो कि पद्धतियों के निर्धारण एवं मंचानन
 से सम्बन्ध रखता है जिसके द्वारा न यंत्रणा का निर्धारण किया जाता है क्रियाओं
 की प्रगति का नियमन किया जाता है और उनका प्रगति को याजनाओं के सदम
 में लाया जाता है।¹

इस प्रकार प्रा प्रबंध के अनुसार उच्च प्रबंध नीतियों का निर्माण करता है
 नियामक प्रबंध नियोजन सम्बन्ध एवं नियोजन सम्बन्धी कार्य करता है जबकि
 निम्नस्तराव प्रबंध का कार्य निराकरण करना एवं कार्यविधियाँ सम्बन्धी निगम
 देना होता है। इस विचारधारा के अर्थ समझना में प्रो ए हान एवं प्री ज सी
 नियम प्रमुख हैं।

प्रो किम्बल एवं प्रो किम्बल प्रबंध एवं प्रशासन तथा संगठन में विभेद
 करना उचित नहीं समझते हैं क्योंकि प्रबंध एवं प्रशासन दोनों पर्यायवाची हैं।
 फिर भी उनके द्वारा प्रबंध प्रशासन एवं संगठन की परिभाषाएँ दी गई हैं जो निम्न
 प्रकार हैं—

प्रबंध में सभी वस्तुएँ एवं कार्य सम्मिलित हैं जो कि एक उद्यम को
 प्रेरणा वित्त नीतियों के निर्धारण समस्त आवश्यक औजारों सामान्य संगठन की
 रूपरेखा तैयार करना तथा प्रमुख अधिकारियों का चयन करने में सम्बन्ध
 रखता है।

प्रशासन अथवा निर्देशन में वे सभी कार्य एवं क्रियाएँ सम्मिलित हैं जिनका
 सम्बन्ध सस्यान के वित्तीय एवं संगठन के उद्देश्यों को ध्येय में रखते हुए नियन्त्रण
 करना होता है।

संगठन प्रबंध का महायुक्त है इसके अन्तर्गत विभिन्न विभागों एवं
 कमचारियों के कर्तव्य का निर्धारण करना उनके कार्यों का बंटवारा एवं शक्तियों
 तथा विभागों के बीच सम्बन्धों निर्धारण करना शामिल माने हैं। संगठन वास्तव में
 प्रबंध का यन्त्र है।²

प्रो न्यूमन (William Newman) ने भी प्रबंध एवं प्रशासन में अंतर
 करने से स्पष्ट प्रकार किया है। उनके अनुसार ये एक दूसरे के स्थान पर प्रयोग में
 लाए जाते हैं। ये एक दूसरे के पर्यायवाची हैं। प्रशासन प्रबंधक एवं अधिपति
 (Executive) एक दूसरे से मिलते जुलते हैं। उनके अनुसार सामान्य उद्देश्यों की

1 E F L Br h Principles and Practices of Management p 17

2 Kimball and Kimball Principles of Industrial Organization p 157 158

स्थापना एवं प्रयामो का सम्बन्ध आन्तरिक क्रियाओं का सम्मिलित किया जाना पता है। इस पर मतभेद नहीं पाया जाता है।

2 प्रबंध ज्ञान आगे विचारधारा के अंतर्गत प्रशासन ज्ञान से व्यापक माना जाता है। विभिन्न यूरोपीय देशों में सम्बन्ध को अधिक महत्त्व दिया जाता है तथा प्रशासन एवं संगठन दोनों को इसके अंतर्गत सम्मिलित किया जाता है जबकि अमेरिकी और अंग्रेजी विचारधारा के अनुसार प्रशासन को व्यापक माना जाता है और प्रबंध व संगठन को उसके सम्मिलित किया जाता है।

3 सांस्कृतिक जीवन में नीति निर्धारण करने वाले एवं उसके क्रिया-व्ययन करने वाले अलग अलग व्यक्ति नहीं होते हैं। उदाहरणार्थ उच्चस्तरीय प्रबंध द्वारा नीति निर्धारण का कार्य करना प्रबंध है लेकिन जब व मध्यमस्तरीय प्रबंधका द्वारा उसके क्रिया-व्ययन का कार्य देखते हैं तो वह प्रशासन होगा। इसी प्रकार निम्नस्तरीय प्रबंध क्रिया-व्ययन का कार्य करते हैं तो प्रशासन का कार्य करते हैं लेकिन जब वे मध्यम व उच्चस्तरीय प्रबंध को उसके विषय में सलाह देते हैं अथवा विचार विमर्श करते हैं तो वे प्रबंध का कार्य हुआ। इस स्थिति में प्रबंध और प्रशासन में अंतर करना बड़ा मुश्किल हो जाता है। ऐसाका अर्थ सांस्कृतिक परम्परा में प्रबंधक व प्रशासन दोनों एक ही व्यक्ति होता है जबकि वे उद्योग या कम्पनियों में दोनों अलग अलग होते हैं। हम दोनों के नामों में भ्रम पैदा न होना चाहिए।

अतः हम यह कह सकते हैं कि प्रशासन और प्रबंध दोनों का पूर्णरूप में अलग अलग नहीं किया जा सकता है। एक ही व्यक्ति प्रबंधक काय के साथ प्रशासन का कार्य भी करता है। यही दो कार्य एक दूसरे से जुड़े हुए हैं। नीति के सिद्धान्त प्रक्रिया कायधर्म आदि सम्पूर्ण नीति हैं तथा नीति के माध्यमों से नीति को प्रयोज्यवाची मानना होगा।

10

सत्ता (Authority)

संगठन के आधुनिक विद्वानों की रायों के रूप में अनेक विचारका ने उन मान्यताओं की खोज की है जिनके आधार पर संगठन का रूप बनना रहता है तथा संगठन का क्रियाशीलता एवं निष्क्रियता मानकता एवं निरर्थकता सिद्ध होनी है। प्रत्येक संगठन उन सभी औपचारिकताओं के साथ जन्म लेता है जो परम्परावादी विचारका द्वारा प्रस्तुत की गई थी। एक संगठन का नाम ही एक ऐसा चिह्न उपस्थित करता है जिसमें नीचे से ऊपर तक कुछ सादृश्यता की हुई है। ऊपर वाली सीढ़ी पर जो अधिकारी बठा हुआ है वह अपने से नीचे की सीढ़ियों पर बैठे अधिकारियों को आदेश निर्देश देता है तथा उनके कार्यों का समन्वय नियंत्रण पकड़े तथा समन्वय करता है। संगठन का यह चित्र हमारे सामने एक नेताओं को खड़ा कर देता है जिनकी आज्ञा सुनने के लिए अनेक अनुयायी तैयार रहते हैं तथा जिनके निर्देशों पर संगठन की गतिविधियाँ अपने लक्ष्य की ओर अग्रसर होती हैं। संगठन के उच्च सागना के अधिकारियों के पास कुछ सत्ता रहती है जिसके आधार पर वे अपने भारी उत्तरदायित्वों का निर्वाह करते हैं। इस सत्ता की मात्रा प्रायः उतनी ही होती है जितना इन अधिकारियों के उत्तरदायित्वों का विस्तार होता है। संगठन के इस चित्र के जब हम निकट जाते हैं तो पता चलता है कि उच्च अधिकारी अपनी सत्ता का प्रयोग कुशलता के साथ नहीं कर पा रहा है। मानवीय कमजोरियाँ समय की सीमाएँ कार्यकुशलता की मांग एवं अन्य ऐसे ही अनेक तत्व उसे अपनी सत्ता का प्रभावी प्रयोग करने के लिए प्रतिनित एवं प्रभावित करते हैं।

जब सत्ता का प्रयोग प्रयोजन के लिए जाता है तो नीचे की सीढ़ियों के अधिकारियों का कुछ शक्तियाँ प्राप्त हो जाती हैं और उन पर अनेक उत्तरदायित्वों का भार आ पड़ता है। जब निम्न सागना के अधिकारियों अपनी सत्ता का प्रयोग करने लगते हैं तो उनके कार्यों में समन्वय स्थापित करने की कठिनाई पड़ जाती है। उच्च अधिकारियों के हाथों में समन्वय स्थापित करने का एक नया कार्य आ जाता है। कार्यों में समन्वय स्थापित करने की जरूरत ही आती है कि पर्याप्त शक्तियों के प्रयोग से सम्बन्धित गहराव को रोकना और उनके बीच परस्पर सम्योगपण

व्यवस्था कायम की जा सके। इस प्रकार संगठन के कार्यों में एकरूपता बनाए रखने के लिए उन पर नियंत्रण कायम रखना भी एक आवश्यक कार्य हो जाता है।

सत्ता की प्रकृति

(The Nature of Authority)

सत्ता का संगठन में वही स्थान है जो मनुष्य शरीर में रक्त का है। जिस प्रकार रक्त रक्त वाहिकाओं के बिना शरीर निर्जिवित हो जाता है उसी प्रकार यदि हम एक संगठन में सत्ता की उचित व्यवस्था नहीं करके वह कार्यशील नहीं हो सकता। शक्ति की समानता की नींव का पथर का जाना है। मानव व्यवस्था चाहें वह संगठन में दो प्रथमों के बिना किसी न किसी प्रकार की शक्ति पर आधारित रहता है। जब संगठन में एक मापन की स्थापना कर अधीनता स्थापित की जाती है तो वही सत्ता का प्रयोग स्वार्थ के लिए बन जाता है। सत्ता का एक मानवीय व्यवस्था के माध्यम में ही देव सकता है। यह कोई निगूत तत्व (Abstract Entity) नहीं है बल्कि एक ऐसा वास्तविक है जिसका विश्लेषण और अध्ययन मानव विज्ञान में ही किया जा सकता है। सैम्युअल स्मिथबर्ग तथा थॉमसन (Simon Smithburg and Thompson) ने कार्य विभाजन और सत्ता का किसी भी संगठन का अत्यन्त महत्वपूर्ण विशयता माना है। उनके कथनानुसार जब कभी हम एक संगठन का ढांचा तैयार करते हैं तो हमें सत्ता संगठन की प्रत्येक शाखा को एक स्थान देना होता है और उसके बाद उन स्थानों का क्रम शक्ति से सम्बन्धित कर दिया जाता है। इस शक्ति को सत्ता की रेखा (Line of Authority) कहते हैं। प्रत्येक संगठन में पाए जाने वाली सत्ता की रेखा औपचारिक भाषा में कहना है और औपचारिक भाषा में सत्ता की औपचारिक रेखा में अधीनस्थ अधिकारियों की कार्य सम्पत्ति को जाना है। साइमन तथा थॉमसन के अनुसार सत्ता में अनुव अनुमति प्रदायक सत्ता की एक मापन-विधि प्रणाली के माध्यम से प्रदान की जाती है कि उनका मत विश्वास बन चुका है कि जब तक इनका परामर्श नहीं लिया जाए संगठन के स्वरूप एवं कार्यों के वास्तविक तथ्यों का अध्ययन नहीं किया जा सकता।

सत्ता का अर्थ

(The Meaning of Authority)

सत्ता एक ऐसा शक्ति है जिससे अनन्य प्रकार से अनन्य अर्थ प्रस्तुत किए जाते हैं। इस शक्ति की व्यापकता तथा अधिकारों की अनन्य रूपता कई बार पाठकों के मस्तिष्क में भ्रम पैदा कर देती है। एक संगठन का अध्ययन करते समय कड़वा एक तथ्य तत्त्वा का भी सत्ता सम्बन्ध में लग जाता है जो यथार्थ में सत्ता नहीं होता। यद्यपि तो उसका विवृत रूप होता है अथवा उसकी केवल प्रतिछाया। सत्ता को विज्ञान में अनन्य रूपों में परिभाषित किया है। हर्बर्ट ए. स्मिथ (Herbert Simon) के अनुसार सत्ता (Authority) का निर्णय देने की शक्ति के रूप में परिभाषित किया जा सकता है।

प्रभावित हुए बिना ही स्वीकार कर सकता है। सम्भवतः वह उसका गुण का ज्ञान कर ले न सक।

(14) वह प्रस्ताव का यह जानत हुए भी कि वह ग़लत है स्वीकार कर लेता है। यह प्रस्ताव उस व्यक्ति के ग़लत प्रतीत हो सकता है क्योंकि उसके व्यक्तिगत मूल्यों से मेल नहीं खाता या संगठन के मूल्यों के अनुरूप नहीं है अथवा दोनों ही जान है।

इन तीनों ही प्रकार के प्रस्तावों की स्वाकृति में प्रथम प्रकार का सत्ता की परिधि से प्रत्यक्ष रहता जाना है। प्रस्ताव अनिवार्य प्रकार से स्वीकार नहीं किया जा सकता है। प्रत्यक्ष प्रस्ताव का जो संगठन के अन्य व्यक्तियों को सक्रिय बनाता है सत्ता नहीं कह सकते। वे आनाए प्रत्यक्ष प्रतियोग मुभाव आदि कुछ भी कहें जा सकते हैं। प्रस्ताव तो प्रत्यक्ष उस व्यक्ति का है जो उसे समस्या का समाधान करने के लिए सुझाया जाता है। जब तक किसी प्रस्ताव का स्वीकार नहीं किया जाता तब तक उस सत्तापूर्ण नहीं बन सकते। वास्तव में सत्तापूर्ण सम्बंध वह होता है जिसमें एक व्यक्ति किसी प्रस्ताव के गुणों से प्रभावित हुए बिना ही उस स्वीकार कर लेता है।

सत्ता के सम्बंध को मुख्य रूप में वस्तुनिष्ठ (Objective) एवं व्यावहारिक सम्बंध में ही देखा जा सकता है। सत्तापूर्ण सम्बंध दो द्वारा उच्च अधिकारी एवं निम्न अधिकारी दोनों का है। क्रियाशील बनाया जाता है। जब इस प्रकार क्रियाएँ सम्पन्न की जाती हैं तभी दो व्यक्तियों के बीच सत्ता का सम्बंध रहता है। साइमन के कथनानुसार व्यवहार के अभाव में सत्ता नहीं होती चाहे संगठन की वाणजी विचारधारा कुछ भी हो।¹ सत्ता के अभाव का स्वीकार किया जाता है तो अध्यात्म अधिकाधिक के सामने का विकल्प नहीं रहता उनको वे आनाए स्वीकार करनी ही पड़ती हैं।

कभी-कभी तो अज्ञान व आशंका के कारणों का ऐसा स्थिति में स्वीकार करते हैं जब उनकी अपनी कार्य प्रणाली नहीं होती। किन्तु कई बार ऐसा भी होता है कि अधीनस्थ अधिकारों का अभाव है जो कि विपरीत भी आनाए स्वीकार करनी पड़ती है। यदि दो व्यक्तियों के बीच मतभेद उत्पन्न हो जाए और इस मतभेद का वास्तविक विवाद में सम्मान बुझाने से या अन्य प्रकार से प्रभावित करने से दूर न किया जा सकता तो इस सत्ता का सुनझाया जाता है। सत्ता का आदेश अंतिम होता है उसका शक्ति धकाटप होता है उसका विरोध नहीं किया जा सकता। आनाए मनवाना और मतभेदों को सुनझाना सत्ता के दो प्रमुख गुण हैं। किन्तु वह इन दोनों की परिधि में ही सीमित नहीं रहती उसका क्षेत्र मध्यम रूप का है। सत्ता के रूप का सत्ता प्रकार सम्मान के लिए उनकी सत्ता और शक्ति (Power) सत्ता और प्रभाव (Influence) सत्ता और उत्तरदायित्व (Responsibility) एवं सत्ता और जवाब देयता (Accountability) के बीच का सम्बंध दर्शाना चाहिए।

नहीं करती। उनके स्थान पर अधीनस्थ अधिकारी उन शक्तियों का प्रयोग करते हैं। इस प्रकार उच्च प्रशासकीय कर्तव्य सत्ता धारी हैं, शक्तिवान् नहीं। ✓

अधीनस्थ अधिकारी सत्ताधारी नहीं होते बल्कि शक्तिवान् हैं। मरी पार्कर फॉलेट (Mary Parker Follett) के कानानुसार शक्ति साधारण रूप से कार्य करने की योग्यता होती है तथा निम्न उस कृत है जिसमें शक्ति का एक विनाशपूर्ण प्रयोग करने के लिए प्रयोग में लाया जाता है और सत्ता में नियंत्रण मिटने से होती है। मरी फॉलेट ने शक्ति को अभिविकास की सामर्थ्य (Self development Capacity) माना है। उनका सुझाव है कि जो सत्ता मनी तानिब रूप में विकसित नहीं की जा सकती तथा जो सामर्थ्य की एक अभिव्यक्ति नहीं है वह एक रिक्त नितान्त (Empty Ethics) है। पिफ़िनर तथा शेरवुड (Piffner and Sherwood) ने सत्ता और शक्ति की परिभाषा देते हुए सत्ता के रूप का विवेचन किया है। उनका कहना है कि औपचारिक पद सोपान के अधीन सत्ता को प्राप्त करने का आधार समझा जा सकता है जबकि शक्ति में अपने मूल्या और नक्षत्र को प्राप्त करने की सामर्थ्य होती है।¹

सत्ता और प्रभाव (Authority and Influence)

व्यक्ति के व्यवहार पर दूसरे लोगों के अनेक प्रकार के प्रभाव पड़ते हैं। उन सभी प्रभावों का हम सत्ता नहीं कह सकते। सम्झना है सुभाव देना या प्रभावित करना यदि बातें प्रभाव के रूप में होती हैं जो आवश्यक रूप से सत्ता का निहित होना सिद्ध नहीं करते। सत्ता और प्रभाव के बीच के अन्तर का स्पष्ट करते हुए यह कहा जा सकता है कि प्रभाव उस कृत है जिसमें एक अधीनस्थ अधिकारी अपने विचाराधीन विकल्पों में से कुछ विकल्पों को इसलिए चुनता है कि वह आज्ञा प्राप्त करने के औपचारिक मापदण्डों का अपनी पसन्द का आधार बनाता है। सुभाव प्रभाव और आदेश जैसे शब्द हैं जिनके बीच स्पष्ट रूप से अन्तर नहीं दर्शाया जा सकता। इसका अर्थों में भ्रम रहता है। इनके बीच स्पष्ट रूप से कोई विभाजक रेखा भी नहीं खींची जा सकती।

जब कभी सुभावों का बिना किसी आलोचना या विचार विमर्श के स्वीकार कर लिया जाता है तो उस हम सत्तापण कथ्य कहते हैं किन्तु सत्ता का यह रूप अत्यन्त विकृत है। सत्तापण सम्बन्ध में प्रायः ऐसा होता है कि एक व्यक्ति जो एक क्षण किसी का अधीनस्थ होता है दूसरे क्षण दूसरे का उच्च अधिकारी बन जाता है। इसलिए यह एक विचारणीय प्रश्न है कि किसी को उच्च क्यों माना जाये। प्रभाव और सत्ता के सम्बन्ध का यह अध्ययन हमें बात का सूचक है कि सत्ता अपने आप में कोई अधिकार शक्ति सामर्थ्य या कोई प्रभाव नहीं होती बल्कि

“मका अस्तित्व एवं मरक विना भी रह सकता है। उन तत्वा के बिना सत्ता का रूप वंजान शरीर की भाँति निष्क्रिय और निरर्थक होता है। वह वास्तविक तभी होती है जब उन तत्वा का उचित रूप से सत्ता के कानूनी रूप के साथ सम योजन कर लिया जाए। सत्ता के स्वरूप में उच्च अधिकारियों का आदेश एतन नही प्रान गितना अधीनता अधिकारियों के यहाँ पर।

सत्ता और उत्तरदायित्व

(Authority and Responsibility)

सत्ता और उत्तरदायित्व के बीच गहरा सम्बन्ध पाया जाता है। जिस किसी व्यक्ति का कुछ करने के उत्तरदायित्व मौप जान है। उस उ उत्तरदायित्व का पूरा करने के लिए सत्ता सौंपना भी ज़रूरी हो जाता है। सत्ता के बिना उत्तरदायित्व पूरा नही हो सकत और उत्तरदायित्व के बिना सत्ता एक खतम जिंदा पकड़ सकती है। मानसम आदि के अनुसार सत्ता की व्यवस्था की यह एक मन्त्रवर्ण विधान है। मानसम आदि के अनुसार सत्ता की व्यवस्था की यह एक मन्त्रवर्ण विधान है। यदि मनसम धारी व्यक्ति अपने अधिकार का पूरी तरह या कुशलता के साथ उपयोगी न कर पाता तो वह अपनी सत्ता का प्रयोग (Delegate) कर देता है। जब सत्ता प्रत्यागित की जाती है तो अधीनस्थ अधिकारी की सत्ता के क्षेत्र उत्तरदायित्व का वह विभाग जिंदा लेन हैं कि वह उसका मौप गये कार्यों को संपादन के रूप में पूरा करेंगे। अधीनस्थ अधिकारियों द्वारा इस प्रकार के कर्तव्य की स्वीकृति उनके उत्तरदायित्व की सूचक है।

सत्ता का प्रत्यागित (Delegation) उत्तरदायित्व के बिना अपूरण और निष्फल रहता है। ह्यमन (Haimann) के मतानुसार उत्तरदायित्व और सत्ता की मापनाए एक दूसरे से घनिष्ठ रूप में सम्बन्धित है।¹ उत्तरदायित्व का मूल नव कर्तव्य (Obligation) माना है। उत्तरदायित्व का अर्थ है—अधीनस्थ अधिकारियों द्वारा वं कार्य सम्पन्न करने का कर्तव्य जो उच्च अधिकारियों द्वारा आदेशा जाण। यह मंच है कि जब किसी व्यक्ति या संगठन का कुछ करने के लिए उत्तरदायी ठहरा जाता है तो उस ऐसा करने की पर्याप्त सत्ता (Sufficient Authority) मौसी जाती है किंतु प्रश्न यह है कि पर्याप्त सत्ता क्या होती है। कभी कभी यह कहा जाता है कि पर्याप्त सत्ता का अर्थ है आदेश का एकता अथवा एक आदेश का यह अधिकार होता है कि वह कर्मचारियों का जिंदा किसी प्रकार के हस्तक्षेप के कर्तव्य की ओर निर्देशित कर सक।

उत्तरदायित्वपूर्ण सत्ता का सांख्यिक अर्थ नही दिया जाना चाहिये। किसी व्यक्ति को जब का उत्तरदायित्व सौंपा जाय तो उस निम्नान के लिए कोई

भी किसी प्रकार की भी और चाहे जितनी सत्ता नहीं सौंपी जा सकती। उनका अधिकार पर कुछ सीमाएँ भी लगानी होती हैं। हम यह भी कह सकते हैं कि अपने कर्तव्यों को पूरा करने के लिए वह जो चाहे सा करे। उदाहरण के लिए हम लोक प्रशासन में सत्ता और उत्तरदायित्व के व्यवहार का ले सकते हैं। यहाँ जब कार्यपालिका को कुछ करने के उत्तरदायित्व सौंप जाते हैं तो साथ ही कुछ शक्तियाँ भी दे दी जाती हैं किंतु ये शक्तियाँ असीमित नहीं होती। इन पर ससद या विधानसभा के नियंत्रण के विरोधी दला और देना के अर्थ साक्षात् की अनक सीमाएँ लगायी जाती हैं। कार्यपालिका के व्यवहार पर प्रक्रिया सम्बन्धी नियमों की भी प्रत्येक सीमाएँ होती हैं। इन सबके अतिरिक्त एक कार्यपालिका को उसकी एक या दो या तीन महामहिम मिलना चाहिये और यह सहयोग कबन औपचारिक (Formal) व्यवस्था द्वारा प्राप्त नहीं किया जा सकता। इसके नियम अनौपचारिक तरीके से अपनाए जाते हैं जो कार्यपालिका के कार्यों को सीमित कर देते हैं। उत्तरदायित्व का भार कार्य पर हो जाना पर ज़रूर भी रह सकता है और समाप्त भी हो सकता है। उत्तरदायित्व की धारा में कर्मियों के प्रभाव के साथ साथ मान्यता रहती है।

जब किसी सत्ता का प्रयोगाजन किया जाता है तो साथ-साथ उत्तरदायित्व का प्रयोगाजन भी होता है। सत्ता और उत्तरदायित्व को एक ही सिक्के के दो पक्ष माना जा सकता है। कुछ विचारकों का कहना है कि उत्तरदायित्व का प्रत्यायोजित नहीं किया जा सकता अर्थात् उसे अधीनस्थों को नहीं सौंपा जा सकता। एक उच्चधिकारी अपने अधीनस्थों को कुछ कार्य करने की शक्ति दे सकता है लेकिन वह अपने उत्तरदायित्व को उन पर नहीं थोप सकता किंतु इस स्थिति में एक अधीनस्थ अधिकारी का प्रत्यायोजित कार्य सम्पन्न कर रहा है तथा उसके पास ऐसा करने की शक्ति भी है उत्तरदायित्व का भार से मुक्त नहीं किया जा सकता। यदि ऐसा किया गया तो वह अपने कार्य का सम्पन्न नहीं कर पायेगा अपितु सत्ता का दुरुपयोग करेगा।

उपरोक्त विवरण से उत्तरदायित्व के रूप प्रकट होना है। हम तात्कालिक उत्तरदायित्व और अन्तिम उत्तरदायित्व के बीच भेद कर सकते हैं तात्कालिक उत्तरदायित्व उन अधीनस्थ अधिकारियों का होता है जिनको कुछ सत्ता हस्तांतरित (Delegate) की जाती है और कुछ कार्य करने के लिये जवाबदेह ठहराया गया है। अन्तिम उत्तरदायित्व उन अधिकारियों का होता है जो उच्च स्तर पर हैं तथा जिनके द्वारा शक्तियाँ हस्तांतरित की जाती हैं। तात्कालिक उत्तरदायित्व प्रायः उसके प्रति होता है जिसने शक्तियाँ प्रत्यायोजित की हैं। यदि अधीनस्थ अधिकारी प्रत्यायोजित शक्तियों का उचित रूप से उपयोग नहीं कर पाते तो उनसे वे शक्तियाँ छानी जा सकती हैं तथा उनका विरुद्ध अर्थ कार्यवाही भी की जा सकती है। यह

एक संगठन का आन्तरिक मामला होता है कि नागरिक उत्तरदायित्व की अवस्था पर क्या कार्यवाही की जाय।

संगठन के बाहर बाह्य ताग तो संगठन से सम्बन्धित प्रश्न मन्त्रों या बुरे कार्य के लिए उच्च अधिकारी का ही उत्तरदायी बनने से क्योंकि अधिक उत्तरदायित्व उसी पर रहता है। उदाहरण के लिए हम मन्त्र और विभागाध्यक्ष को न समझें। जब एक विभाग विशेष में कोई अनियमितता होती है अप्रत्यक्ष होता है गहन होता है या अन्य को मन्त्री होती है तो उसका विभाग हम मन्त्री का ही नहीं स्वीकार करें क्योंकि विभाग ने उस विभाग में सम्बन्धित उत्तरदायित्व और सत्ता प्राप्त कर ली है उसी को सौंपा है यद्यपि स्पष्ट है कि वह बाह्य मन्त्री का अपने विभाग की गतिविधियों का पता भी नहीं होता है। अनिमित्त रूप से उत्तरदायी मन्त्र के कारण विभाग से सम्बन्धित मन्त्र प्र. का मन्त्र का ही उत्तर देना पड़ता है। मन्त्री किसी भी स्थिति में अपने उस उत्तरदायित्व का प्रत्यावाहन (Delegation) नहीं कर सकता।

जब मन्त्र उच्च अधिकारी अपने अधीनस्थों का सत्ता का प्रत्यावाहन करता है तो वह स्वयं का मुक्त महसूस नहीं करता। उसका ऊपर प्रत्यावाहन के कारण कुछ नवीन कार्यों का उत्तरदायित्व और आ जाता है। उदाहरण के लिए हम उस अधीनस्थ के ऊपर लगातार अधीनस्थ (Supervision) निदेशन (Direction) या नियंत्रण (Control) रखना होता है जो कि मन्त्र हस्तान्तरित का गढ़ है। 'यूमेन (Newman) का कथन है कि वह बार हस्तान्तरित सत्ता (Delegated Authority) का ही हस्तान्तरण कर दिया जाता है। यह प्रकार का हस्तान्तरण सत्ता रूप में हस्तान्तरण नहीं माना जा सकता और न ही यह अधीनस्थ अधिकारियों का कुछ उत्तरदायित्व सौंपता है। ऐसा स्थिति में प्रत्यावाहन करने वाले व्यक्ति का अधीनस्थ कमचारियों के कार्यों का प्रभावशाली बनाने के लिए लगातार दखल करनी पड़ती है। यूमेन ने इस तथ्य का एक उदाहरण द्वारा समझाया है। वह लिखते हैं कि यदि डेविस (Davis) ने राष्ट्रीय बैंक से पंद्रह करोड़ धन उधार लिया और वह मन्त्र पुनः का उस पुनः स्वीकार रूप में स्वीकारता है या वह सत्ता के अधिकार का सत्ता के रूप में कम हो जाता है और न ही उस बाह्य चुकाव का उम्मीद उत्तरदायित्व समाप्त हो जाता है। यद्यपि यह सच है कि प्रत्यावाहन द्वारा उत्तरदायित्व न तो समाप्त होता है और न परिवर्तित होता है तथापि कुछ आवश्यक स्थितियों में कारण उत्तरदायित्व का प्रत्यावाहन कर लिया जाता है। हार्मन (Haimann) के मतानुसार प्रत्यावाहन और पुनःप्रत्यावाहन (Delegation and Re-delegation) कार्यवाहिका को सौंप दिये गए कार्यों का सम्पन्न के लिए आवश्यक है।

उत्तरदायित्व और सत्ता के बीच सम्बन्ध के बारे में एक ध्यान रखने योग्य

बत यह है कि इन लोगों का अनुपात बराबर होना चाहिए। इसका अर्थ यह है कि एक अधीनस्थ को इतनी शक्ति सौंप दी जाय कि वह अपने सभी कर्तव्यों तथा अधीनस्थ उत्तरदायित्वों को ठीक प्रकार से पूरा कर सके। दूसरे शब्दों में यदि आप किसी को उत्तरदायी बनाता चाहते हैं तो उसे अपने कर्तव्यों का निर्वाह करने की सत्ता दी जानी चाहिए। सत्ता और उत्तरदायित्व की मात्रा में सममानता होने पर कठिनायियाँ उत्पन्न हो सकती हैं। यदि सत्ता कम और उत्तरदायित्व अधिक हुए तो वे पूरे नहीं होंगे। दूसरी ओर यदि सत्ता अधिक और उत्तरदायित्व कम हुए तो सत्ता के दुरुपयोग की सम्भावना होगी। हेमैन (Haimann) के शब्दों में प्रत्याप्राप्त सत्ता और उत्तरदायित्व के बीच असमानता अनचाहे परिणाम उत्पन्न करती है।¹

यद्यपि एक संगठन में ऐसी परिस्थिति उत्पन्न हो सकती है जब निम्न अधिकारी हस्ताक्षरित शक्ति के साथ कोई उत्तरदायित्व नहीं लेना चाहें तथापि सत्ता और उत्तरदायित्व की समान मात्रा का मिडान नामा रूप से स्वीकार किया जाता है। बर्नार्ड और उर्विक (Barnard and Urwick) ने उत्तरदायित्व और सत्ता में समानता के मिडान को इस आधार पर चुनौती दी है कि कई बार व्यक्तियों का ऐसी स्थिति में नाल लिया जाता है जबकि वे उत्तरदायी नहीं बना लिये जाते हैं किन्तु सत्ता नहीं रख सकते।² सत्ता और उत्तरदायित्व के बीच समानता का सिद्धांत न्यूमैन (Newman) के अनुसार एक बुरा सिद्धांत है जो मनक गणन पहचान पक्ष कर सकता है।³ सत्ता के रूप एवं प्रयोग पर अनक बाह्य परिस्थितियों की सीमायें तथा आंतरिक बाधाओं के बंधन रहते हैं ऐसी स्थिति में प्रत्येक उत्तरदायी व्यक्ति को समान उत्तरदायित्व नहीं सौंपे जा सकते। कई उत्तरदायित्वों की प्रकृति ऐसी होती है जिनमें सत्ता की आवश्यकता नहीं रहती और हाती है तो सत्ता प्राप्त नहीं की जा सकती। उदाहरण के लिये आपका यह एक नागरिक उत्तरदायित्व (Civic Responsibility) हो सकता है कि अपने पड़ोशियों की सुख सुविधा के लिए कार्य करें किन्तु यह उत्तरदायित्व आपका कुछ शक्ति नहीं सौंपेगा। इसके नाम पर आप स्थानीय सरकार में कोई पद प्राप्त नहीं कर सकते।

चेस्टर बर्नार्ड (Chester Barnard) का मत है कि किसी भी संगठन में एक अच्छी कार्यपालिका यह होनी है जो यह समझती है कि वे कार्य किस प्रकार सम्पन्न कराए जाएँ जिनका करन की सत्ता नहीं दी जा सकती। इसलिए एक नए प्रशासन का सबसे पहले यह बताना महत्वपूर्ण है कि अधिकांश संगठनों में ऊँचे या नीचे स्तर के व्यक्तियों को बहुत थोड़ी सत्ता देने या बिल्कुल न देने पर पूरी तरह से जवाबदेह और उत्तरदायी ठहराया जाता है।⁴ उत्तरदायित्वों के कुछ विस्तृत रूप

1 H m op t p 53

2 L Urwick Nat h Th y f O g at pp 51-52

3 N w m n Adm t t A t pp 1-4

4 R w f U w k book Th Fl m t f Ad trat n P ncl

ना गेन ह । 'सका एक नैतिक नेत्र भी हाता = जिसमें 'स उत्तरदायित्व का अधिक न अधिक सन म प्रयत्न का अनुभव करत हैं और उमक वन या उत्तरे निग सत्ता की आकाक्षा नही करत । जनस क्ल (General Clay) के विचार म उत्तरदायित्व क वसी रूप का अनुभूति गती है । व एक सम शक्ति की मित्रता म सन्नाय का अनुभव करत = जा अपन उत्तरदायित्व का निरंतर व्यापक बनाना चाहता = । नैतिक रूप म उत्तरदायित्व का कुछ भी अन्त निया ना सकना है किंतु 'सका अर्थ यह नया जाना कि उत्तरदायित्व और समान भावा का मिश्रण काइ महत्व नया रखता । ह्यमन (Haimann) क अनुसार सत्ता और उत्तरदायित्व का मायताए पश्य घनिष्ठ रूप म 'नना सम्बन्धित हैं कि जब तन धान या मात्रा समान न 'म मना 'पावनारिक उमर क लिए प्रयासजन का सम्पूर्ण प्रक्रिया प्रभावहीन न जाती ह ।¹

उत्तरदायित्व क अर्थ रूप का हम आथय क जाधार पर विभाजित कर सकत हैं । 'स प्रकार क विभाजन क निग वन दखना जरूरी है कि उत्तरदायित्व एक व्यक्ति म निहित = जयवा अनक व्यक्तियों म । नाक प्रणामन म म मनिपा (Committees) मण्डल (Boards) निगमा (Corporations) आदि क अधिराधिक प्रयोग क कारण सत्ता का एक एक व्यक्ति न हाकर एक समूह का बनाया जाता = । एमी स्थिति म सम्पन्न किण जान वान कार्यों क निग किसी एक व्यक्ति का उत्तरदायिता नही ठहराया जा सकता और सगठन म हान वाना गलिया तथा अनियमितताजा क निग काइ एक व्यक्ति दापा नहा माना जा सकता । इन उदाहरणा म उत्तरदायित्व 'म रूप उन्निगत रूप म भिन्न है तथा 'स । मम्मिनित उत्तरदायित्व (Joint Responsibility) का नाम लिया जाता है ।

मम्मिनित उत्तरदायित्व व्यक्तिगत उत्तरदायित्व (Individual Responsibility) का अपभा क कारणों स अधिक उपयुक्त समया जाना है । 'स प्रकार क उत्तरदायित्व म सत्ता का प्रयोग पयाप्त विचार विमर्श क बाध जाना ह 'सनिग बाध ठाक 'स म नान = और सत्ता 'म दुष्प्रयोग नया नया पाता । सगठन जननिष्ठागी काम करत म अधिक सफल । सत्ता = कय कि मम्मिनित उत्तरदायित्व की अवस्था स का 'म आ एक व्यक्ति शक्तिय का प्रयोग अपन व्यक्तिगत स्वाध माधन क लिए नया कर सकता । मम्मिनित उत्तरदायित्व 'म अवस्था म जा निपट लिए जान है उनक प्रति जधानस्थ कर्मचारिया 'म जिम्मे 'म और म भावना गनी है कय कि व यह जानत हैं कि य निणय अन व्यक्तिया = । एक 'मवा निमाणा वसरत क परिणाम हैं ।

मम्मिनित उत्तरदायित्व का व्यवस्था का नया म मुक्त नहा समया ना

सकता। इसमें वे अनेक नाम नदी होने जो व्यक्तिगत उत्तरदायित्व की विशेषता समझ जान है। उत्तरदायित्व के लिए जब किसी कार्य के लिए हम एक व्यक्ति को उत्तरदायी ठहराते हैं तो वह कार्य की दी सम्पत्ति हो सकता है और उसमें उत्तरदायी व्यक्ति अपनी व्यक्तिगत रक्ति का प्रयोग कर सकता है। यही तीनों ही बातें सम्मिलित उत्तरदायित्व की व्यवस्था में प्रायः नहीं पाई जाती।

सत्ता और जवाबदेयता (Authority and Accountability)

जवाबदेयता (Accountability) और उत्तरदायित्व (Responsibility) बहुत कुछ समानार्थक से शब्द हैं जिनको प्रायः एक-दूसरे के लिए भी प्रयुक्त कर दिया जाता है। जवाबदेयता शब्द का प्रयोग मुख्यतः सैनिक संगठन में किया जाता है और इस अर्थ में जवाबदेयी होने का अर्थ है—सही-सही और पर्याप्त रिकार्ड रखना और उस प्रकार जन-सम्पत्ति को सुरक्षा करना। अनेक देशों में जवाबदेयता (Accountability) और उत्तरदायित्व (Responsibility) के बीच भेद दिखाने का प्रयास किया है। उत्तरदायित्व के लिए पीटरसन और प्लोमन (Peterson and Plowman) के अनुसार जवाबदेयी होने का अर्थ है पूरा किए गए अथवा न किए गए कार्य के लिए उत्तरदायी (Answerable) होना।¹ पर इस प्रकार की परिभाषाओं से यहाँ स्पष्ट जाता है कि उत्तरदायित्व (Responsibility) के सम्बन्ध में भी कई परिभाषाओं से अधिक भिन्न नहीं हैं।

जवाबदेयता की मायता उत्तरदायित्व की व्यवस्था में अपने आप निहित आ जाती है। दोनों के बीच मुख्य अंतर यही माना जा सकता है कि उत्तरदायित्व (Responsibility) में नानुमता (Morality) का घुट रहता है तथा यह नीति शास्त्र के क्षेत्र में भी अपना दखल रखती है। दूसरी ओर जवाबदेयता एक कानूनी मायता है जिसका सम्बन्ध प्रशासकीय नियमों में अधिक है और जो निमन्त्रण की योजना के एक भाग के रूप में भाग कार्य करती है। सत्ता और जवाबदेयता का निकट सम्बन्ध है। सत्ता का अर्थ होता है। पहरेदार में वह पूरी तरह से औपचारिक और कानूनी होती है तथा दूसरे रूप में वह औपचारिकताओं तथा बाह्य प्रभावों से निश्चित होती है। सत्ता का घटता रूप जवाबदेयता से बहुत घनिष्ठ सम्बन्ध रखता है जबकि उसके उच्च रूप में उत्तरदायित्व समावेश रहता है।

सत्ता के कार्य

(Functions of Authority)

सत्ता अपने-आप में कोई गुण नहीं होती। उसका महत्त्व एक माध्यम तथा मिदात के रूप में होता है जिसके द्वारा कुछ कार्य का प्राप्त किया जा सके। वहाँ

जाता है कि सत्ता द्वारा दूसरे व्यक्तियों के संचालित निणय के अधीन व्यक्ति के निर्णयों का रखकर समूह में समन्वित व्यवहार कायम किया जाता है। इस प्रकार मत्ता के प्रयोग द्वारा यह सम्भव होता है कि निणय की प्रक्रिया का वास्तविक कार्यों में अन्तर्गत किया जा सके। इस प्रकार एक जगज के कर्णान की प्रतिपत्त अपन जगज का स्थिति का जान रहता है तथा उन जान के आधार पर ही वह निणय लेता रहता है। उसी प्रकार एक संगठन का मध्यम अपन व्यवहार का संगठन की निर्णय लेने वाली इकाई के सम्मुख प्रस्तुत करता रहता है। इस प्रणाली में एक तो व्यक्ति के कार्यों के बीच भा समन्वय बना रहता है तथा दूसरे अनेक रक्तियों के व्यवहार के बीच भा समन्वय स्थापित हो जाता है। शीघ्र स्थिति में विषय निणय को सामान्य निर्णयों के अन्तर्गत रखा जाता है निणय लेने की प्रक्रिया में विशेषीकरण (Specialization) बिना मत्ता के प्रयोग के भी हो सकता है। एक इकाई को केवल परामर्श देने का कार्य सौंपा जा सकता है तथा इसकी सिफारिशों के आधार पर वास्तव में कुछ निणय लिए जा सकते हैं। यह संगठन स्वीकार करता है कि वह संगठन एक स्टाफ एजेंसी (Staff Agency) की सिफारिशों का बिना उपयोग सामान्य का जांच किए स्वातंत्र्य कर लेता है। नतीजतन यह है कि वह अधिकार वास्तव में कुछ मत्ता का प्रयोग कर रहा है। सम्भवतः संगठन में एक उपाय प्रस्तुत करना बहुत कठिन होगा जहां निणय लेने की प्रक्रिया का एक प्रभावशाली विशलीकरण स्थित हो और उन जान करने के लिए बिना प्रकार का मत्ता का प्रयोग न करे। अब एक समूह के कार्यों का समन्वय करने के लिए मत्ता का उपयोग के रूप में उपयोग किया जाना है। मत्ता मुख्य रूप में तीन प्रकार के कार्य करती है। सिमन (Simon) ने इन कार्यों का निम्न प्रकार में उल्लेख किया है¹—

(1) यह उन कार्यों का कुछ उत्तरदायित्व सौंपती है जो मत्ता का प्रयोग कर रहे हैं।

(2) यह निणय लेने में विशेषज्ञता का काम में आती है।

(3) यह नियामकों के बीच समन्वय स्थापित करती है।

1 मत्ता के राजस्व तक गये अनुभवों पर ध्यान देकर विचारकों ने इस क्षेत्र पर जोर दिया है कि मत्ता का एक प्रमुख कार्य यह है कि वह व्यक्तिगत कार्यों की समझ द्वारा स्थापित आदर्शों के साथ एकस्वता स्थापित करती है। चार्ल्स मेरियम (Charles Merriam) आदि विचारकों का नाम इस उल्लेखनीय है। उपाय के लिए व्यवस्थापिका के कानूनों का किया जा सकता है। व्यवस्थापिका के कानून वक्तव्य द्वारा नियुक्त प्रशासकीय पदों में इन द्वारा ही मत्तावादी नहीं माने जाते अपितु उपायन की स्थिति में उन सभी रक्तियों द्वारा

माने जाना है जो कि न्यायक्षेत्र में मरुद्वीप जैसा कि इसका उल्लेखन करता है। यह सब है कि के विरुद्ध दवावा (Sanctions) का प्रयोग किया जा सकता है। यह सब है कि अनिवार्यता में अपूर्ण सामाजिक संस्थाओं के क्षेत्र में सत्ता की अवस्था निहित रहती है तथा साथ ही उस लागू करने वाले दबाव भी रहता है। साथ ही इसका सर्वोच्च महत्वपूर्ण उत्तराधिकारी माना जाता है। इस सम्पत्ति का कानून धार्मिक सम्पत्ति और परिवार भी बहुत कुछ भी नहीं मानी मानी है।

जब सत्ता को उत्तराधिकारी लागू करने के लिए प्रयोग में लाया जाता है तो इस प्रक्रिया में सम्भव दबाव (Sanctions) एक कानून अभिनेता प्रस्तुत करते हैं। दवावा के बिना सत्ता प्रायः प्रभावहीन एवं महत्वहीन हो जाती है। जब भी कभी हम किसी की आज्ञाओं का पालन करते हैं तो जेनरल अवस्था अवस्था रूप से हमारे दिल में उन दवावा का भय रहता है जिनको आज्ञापालन न करने पर हमारे विरुद्ध प्रयोग में लाया जा सकता है। एक सत्ता के दवावा का रूप नैतिक सामाजिक धार्मिक राजनीतिक कानूनी अवस्था का प्रकार का हो सकता है। इन दवावा के भय से ही समाज में ऐसी परम्परा स्थापित हो जाती है जिनके फलस्वरूप प्रत्येक यह विश्वास करने लगता है कि उस सत्तापण संस्थाओं द्वारा बनाए गए कानूनों का पालन करना चाहिए और उस दूसरे के अधिकारों को मान्यता देनी चाहिए। सत्ता और उत्तराधिकारी के सम्बन्धों को केवल दवावा के माध्यम से वर्णित नहीं किया जा सकता फिर भी यह एक तथ्य है कि सत्ता अपने अधिकार क्षेत्र में आने वाले व्यक्तियों को उत्तराधिकारी बना लेती है।

2. सत्ता का दूसरा महत्वपूर्ण कार्य यह है कि इसका द्वारा जो नियम दिए जाते हैं उनमें उत्तराधिकारी के विरुद्ध का प्रयोग किया जाता है और वे अनिवार्यता में बंधा होते हैं। सत्ता का प्रयोग करते समय एक संगठन के उत्तराधिकारी अपने विशिष्ट पानों का उपयोग करते हैं। पञ्चासवीं शताब्दी के लिए विशेषीकरण मौलिक रूप में महत्वपूर्ण विषय है। इसका संगठन के प्रयासों का परिणाम कई गुणा हो जाता है। विशेषीकरण एक ही साथ कार्यों की प्रक्रिया से सम्बंधित होता है और वह नियम भी लगा है। वह संगठनों में विशिष्ट पानों का लाभ प्राप्त करने के लिए संगठन के कार्यों को विभिन्न भागों में बाँट दिया जाता है तथा यह व्यवस्था की जाती है कि जिस कार्य में एक विशेष योग्यता की आवश्यकता है उस योग्यता प्राप्त व्यक्तियों द्वारा ही पूरा किया जाए। इसी प्रकार नियम बनाने की प्रक्रिया में भी विशेषता का लाभ प्राप्त करने के लिए नियम बनाने का उत्तराधिकारी यथासम्भव इस प्रकार किया जाता है कि जिन नियमों में विशेष पानों की आवश्यकता होती है वे विशेषता प्राप्त व्यक्तियों द्वारा ही किए जाएँ। इसीलिए एक संगठन के नियमों की अनेक भागों में विभाजित कर दिया जाता है और संगठन के प्रत्येक व्यक्ति का किसी न किसी भाग में साथ सम्मिलित कर दिया जाता है।

प्रकृति अत्यन्त कठोर होती है। यही कारण है कि उनमें अस्वीकृति का क्षेत्र अत्यन्त सीमित होता है।

उच्चाधिकारी के विचार ✓

(Ideas of Superiors)

किसी भी संगठन विशेष में कार्य करने वाले उच्च अधिकारी कितनी सत्ता का उपयोग करेंगे यह बात बहुत कुछ उनके स्वयं के विचारों एवं मान्यताओं के तरीकों पर निर्भर करती है। जब वे अपने अधीनस्थों को आदेश एवं निर्देश प्रदान करते हैं तो प्रशासकीय व एक सत्ताधारी के रूप में व्यवहार नहीं करते। यह एक 'प्राथमिक' बात है कि यदि सत्ता का बार-बार प्रयोग किया जाएगा तो वह उतनी प्रभावशील नहीं रहेगी। यही कारण है कि प्रशासन के आधुनिक जलका द्वारा इस बात पर जोर दिया जाता है कि उच्चाधिकारियों को अपनी सत्ता पर स्वयं ही प्रभुत्व लगाना चाहिए। उनकी सिफारिशों के अनुसार एक उच्च अधिकारी को सत्ता का यथामुम्भव कम प्रयोग करना चाहिए और अन्य प्रकार के प्रभावों एवं दबावों का काम में लाना चाहिए।

नेतृत्व की सीमाएँ

(The Limitations of Leadership)

सत्ता का चाहे कितनी भी सत्ता प्रदान कर दी जाए वह उसका प्रयोग अनियमित रूप से नहीं कर सकता। प्रो. चार्ल्स मेर्रियम (Charles E. Merriam) ने राजनैतिक सत्ता के प्रयोग की सीमाओं का वर्णन किया है। यदि हम प्रशासकीय संगठनों के प्रतिष्ठान पर एक विह्वल दृष्टि डालें तो शीघ्र ही यह स्पष्ट हो जाएगा कि उनमें नेता किस सीमा तक वास्तव में नृत्य करते थे। प्रत्येक संगठन के संस्था का नृत्य स्वयं के नृत्य किया जाता था उसका प्रति प्रतिभागीता बरती जाती है। इस प्रसंग में हबर्ट सा मैन की लक्षण युक्त अभिव्यक्ति उल्लेखनीय है कि एक नेता या उच्च अधिकारी कबल एक वस्तु का चालक होता है। यदि वह जानक यात्रियों को वांछित दिशा में ले जाए तो यात्रियों द्वारा वह धाड़ दिया जाएगा। जानक अपनी स्वेच्छा के प्रयोग बहुत कम कर सकता है। वे बस यही देख सकता है कि किस दिशा में प्रयोग किया जाय।¹ यही प्रकार जब संगठन का नेता अपनी शक्ति का प्रयोग संगठन के नृत्यों की प्राप्ति के लिए करता है तो वह प्रभावशाली बना रहता है। इसके विपरीत यदि उसकी आत्मा संगठन के नृत्यों से भिन्न है तो वह अपना प्रभाव खो देगा और उसकी सत्ता अधीन बन जाएगी।

सार्वभौमिक संगठन में सत्ताधारी का स्थिति एवं व्यवहार का अध्ययन करने के बाद यह कहा जा सकता है कि वह जिस सत्ता का प्रयोग करता है वह किसी प्रकार भी अनियमित एवं अबाधित नहीं होती बल्कि उस पर अनिवार्य प्रकार के

विषय प्रकार का यत्न कर रहे। सत्ता पर मनाविज्ञान का प्रभाव मर्यादित होता है। नवट सामंजस्य आदि विचारको का मत है कि मनाविज्ञानिक सूक्तियाँ सत्ता के क्षेत्र का निश्चित वर्तन में मन्त्रपूर्ण होती हैं तथा उस मात्रा का भी स्पष्ट करती हैं जिसमें आत्मशक्तता की मात्राओं का पालन किया जायगा किंतु जब सत्ता का स्वीकार कर लिया जाता है तो इसके द्वारा यत्न निश्चित नहीं किया जा सकता कि यथी रक्षा का व्यवहार का होगा। दूसरे शब्दों में यह कहा जा सकता है कि मनाविज्ञान प्रशासन में एक शक्त के रूप में प्रवेश पाता है जिस प्रकार कि भौतिक शारीरिक तथा वातावरण सम्बंधी आयत्त प्रवेश पाते हैं यह प्रशासन की तकनीक का एक भाग है इस प्रशासन की विचारधारा का भाग नहीं माना जा सकता।¹

सत्ता के स्रोत (Sources of Authority)

किसी भी वावसायिक उपक्रम में सत्ता हमारे समाज में निजी सम्पत्ति पर वधानिक अधिकारों पर आधारित है। एक वावसायिक संगठन में एक मानिक चाहे वह प्राप्रिटर हो, साझदार हो या यथा अधिपति हो, उसे वधानिक अधिकार है कि वह उक्त सम्पत्ति का उपयोग करने हूँ दिशान दे। इस स्वामित्व के निमंत्रण की सीमा उसकी उस व्यवसाय में वधानिक स्थिति पर निर्भर है। निगमों (Corporations) में अधिधारियों का महाधिकार प्राप्त हो सकता है कि वह न चाहें कि वह महाधिकार प्राप्त है वे संचालक मण्डल (Board of Directors) के समस्या का चुनाव कर सकते हैं। संचालक मण्डल द्वारा सभापति (Chairman) का चुनाव किया जाता है जो कि इसका मुख्य कार्यकारी अधिकारी होता है। स्वामित्व से लेकर प्रबंधन के विषयक स्तर (Operating level of management) तक के सम्बन्धों का अध्ययन करके उनकी अधिकारसत्ताओं का पता लगाया जा सकता है। यदि सभापति या अध्यक्ष किसी वांछनीय पक्ष का मानिक बनने पर नियुक्ति किया जाता है तो उसने अधिकार अलग होंगे। इससे विपरीत यदि सभापति यथा अध्यक्ष कम्पनी का स्वामी एवं प्रबंधक दोनों का कार्य करता है, तो वह दोनों अलग अलग लेकिन एक दूसरे से सम्बन्धित कार्यों को कर रहा है।

निरकुल बनाम प्रजातान्त्रिक सत्ता

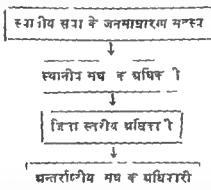
(Autocratic Versus Democratic Authority)

किसी भी वावसायिक संगठन में सत्ता का स्रोत उच्च स्तर में होता है। यह संगठन के विभिन्न स्तरों को एक दूसरे से जोड़ देती है। उच्च स्तर में प्राप्त सत्ता संगठन के मध्यम से विभिन्न व्यक्तियों को प्राप्त होती है। धर्मार्थ मस्याध्या

(Charitable Institutions) अर्थात् न लाभ न शानि वाली संस्थाओं में उद्देश्य की पूर्ति हेतु मनु उच्च स्तर के स्थान पर निम्न स्तर से प्राप्त होती है। प्रजातान्त्रिक अधिकार-सत्ता के अन्तर्गत भी सत्ता का आर्थिक स्तर का होता है।

उदाहरणार्थ हम मध्य निम्न स्तरीय माध्यम श्रमिका से शुरू होता है तथा स्थानीय, जिला, राज्य, राष्ट्रीय अन्तराष्ट्रीय स्तर पर पुनः पाठन बनाया जाता है।

इस प्रकार एक धर्म संगठन में सत्ता जो कि एक न लाभ न शानि वाला संगठन है, अधिकार सत्ता निम्न स्तर से निम्न प्रकार प्रगति की जा सकती है—



एक व्यावसायिक संगठन में उच्च स्तर पर स्थान वाला सत्ता निम्न प्रकार है क्योंकि एक उपक्रम के प्रबंध की सफलता के लिए यह आवश्यक है। हमारी प्रजातान्त्रिक शासन-व्यवस्था में सामूहिक रूप में कार्य करने पर किए गए अनुसंधान आदि के कारण क्रियात्मक समूहों की प्रभावशालिता में सुधार हेतु प्रजातान्त्रिक तरीका पर चार निया गया है। सभी प्रबंधक निर्णय (Decision making) और समस्या निवारण हेतु प्रजातान्त्रिक तरीका का अधिक उपयुक्त नहीं मानते हैं। कई कार्यकारी अधिकारी श्रमिका को स भागिता को भी एक प्रकार से उनकी अधिकार सत्ता का स्वीकृति समझते हैं।

अधिकार-सत्ता की समस्या का एक प्रभावपूर्ण प्रस्ताव सत्ता के स्पष्ट अर्थ समझने अधिकार-मंडल प्रवर्धन और समूहों द्वारा प्रजातान्त्रिक कार्य करने आदि पर निर्भर करता है। प्रबंधकों को एक बीच का संस्था प्रणाली देना जो कि न तो निष्पक्षता के अभाव में न हो, न ही अधिक प्रजातान्त्रिक प्रणाली को ही पोषित करता है। प्रजातान्त्रिक कार्यवाही के हमारे नाम को किस प्रकार काम में लाया जाए इस लिए हम अनुसंधान करना होगा। आधुनिक प्रगतिशील प्रबंधक अपना अधिकार समझ साधकारी प्रबंध (Participative Management) पर अनुसंधान करने में तैयार रहें हैं। अतः किसी भी व्यावसायिक संगठन में प्रजातान्त्रिक सामूहिक कार्य की विचारधारा की उपयोगिता नहीं करनी चाहिए।

सत्ता के भेद (Kinds of Authority)

विभा भी यावमायिक मस्थान म मत्ता का भारापण (Delegation of Authority) स्पष्ट एवं उचित करने हेतु सगठन के अधिकारियों का मध्य प्रसार की सत्ता का ज्ञान होना आवश्यक है। सत्ता मुख्य रूप से रखा कमचारी तथा विद्यार्थी के होते हैं। सत्ता सम्बन्ध में ही उपक्रम के विभिन्न भागों को जोड़कर और इनका समन्वय किया जाता है। अधिकार सत्ता के विभिन्न भेदों का विवरण निम्न प्रकार से दिया जाता है—

1. रण सत्ता (Line Authority)—यह एक सगठन की मूल एवं आधारभूत प्राधिका सत्ता है। यह दूसरों का प्रभावित करने वाला मन्त्री म प्रत्यक्ष रूप से कार्य करता है। शिष्य करने सम्बन्धी प्रतिम सत्ता है। इसी के माध्यम से सगठन में की जान वाली समस्त क्रियाओं का प्रत्यक्ष अथवा अप्रत्यक्ष रूप से अनुमोदन किया जाता है। इसी से सगठन में कार्यरत कमचारियों के विचारों का जानकर उनका निदेशन किया जाता है और उनसे निर्णय योजनाओं नीतियां पद्धतियों क्रियाओं और उद्देश्यों के अनुरूप बनाया जाता है। यह एक कमचारी और उसके पर्यवेक्षक के बीच पाए जाने वाले संबंध का हृदय है। रखा अधिकार सत्ता न केवल निम्न स्तरों का अधिकार मन्त्र है बल्कि यह आदेश देने का अधिकार है। रखा सत्ता एक प्रत्यक्ष सत्ता है जो कि एक अधिकारी द्वारा अपने अधीनस्थ कमचारियों पर प्रत्यक्ष रूप से लागू की जाती है और इस प्रकार यह सत्ता ऊपर से नीचे की ओर प्रवाहित होती है।

एक सगठन के कमचारियों की क्रियाओं का सत्ता द्वारा आदेशित करना अथवा उनको प्रतिम रूप से अनुमोदित करना एक कमचारी अधिकारी का विद्यार्थिकार मात्र है। पर प्रवर्धकीय अधिकार उनके अधिकार क्षेत्र तक उनके कामों को निश्चित करने योजना बनाने संगठित करने अथवा नियंत्रण करने का कार्य कर सकते हैं लेकिन वे दूसरों तक अपने अधिकारों को आदेश के रूप में काम में नहीं ला सकते हैं। जब कभी भी यदि कोई अधिकारी दूसरों के व्यवहार को निश्चित करता है तो वह प्रवर्धकीय कार्य करता है।

यद्यपि रखा सत्ता आदेश देने का अधिकार है लेकिन यह एक असौम्य सत्ता (Absolute Authority) नहीं है। प्रत्यक्ष अधिकारी जो इसका उपयोग करता है और इनमें प्राप्त परिणामों के लिए जिम्मेदार होता है उसे हमेशा साथ समझकर तथा सत्ता के भारापण क्षेत्र का ध्यान में रखते हुए इसका प्रयोग करना चाहिए। इसमें सगठन के लिए किए गए उद्देश्यों को पूरा किया जा सकेगा। इसके लिए सभी शक्तियां तथा स्वावृत्ति दी जानी चाहिए।

रखा-सत्ता को प्रमुख उद्देश्य समझने व कार्य को प्रभावपूर्ण रूप में करना है। यह कार्य सत्ता में विभाजित है—

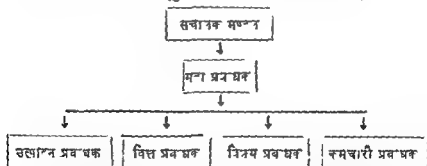
1. इसमें संगठन में क्रियात्मक क्रिया का आना भी मिला जा सकता है। इस व्यवसाय में विभिन्न प्रकार के कार्यों को करने की शक्ति का सृजना होता है। मटेरियल के माध्यम से नवृत्ति भी मत्तपूर्ण ढंग से किया जाता है।

2. विभिन्न व्यक्तियों की सत्ता के मन्त्र की सीमाओं का निर्धारण करके नियंत्रण करने में मदद करनी है। इसी संगठन से उपक्रम की योजना को भी नीतिगत के अनुक्रम के माध्यम से कार्य लिया जाता है।

3. रखा सत्ता से विभिन्न प्रस्तावों का अर्थ का वही स्वीकृति एवं अनुमति प्राप्त किया जा सकता है। विना सत्ता के अधिकार सत्ता के संगठन में कार्यरत कमचारी निश्चित नहीं जानें कि उनकी क्रियाएँ प्रभावी होगी अथवा नहीं।

रखा-सत्ता केवल उन्हीं प्रबंधकों को दी जाती है जो व्यावसायिक उपक्रम के आधारभूत कार्यों में लगे हुए हैं। अधिकांश निर्माणकारी उद्योगों में प्रबंधकों के आधारभूत कार्य उत्पादन और विपणन माने जाते हैं। इसी प्रकार विपणन उपक्रम (Marketing Enterprise) में भी नव (थार एव गुरा) दोनों ही आधारभूत कार्य हैं जबकि यही एक निर्माणकारी उद्योग में सेवा कार्य (Service Function) के अंतर्गत आता है।

रखा-सत्ता का समझन हेतु निम्नलिखित चित्र दिया जा सकता है—



उपरोक्त चित्र में सत्ता का प्रवाह (Flow of Authority) ऊपर से नीचे की ओर है। सर्वोच्च सत्ता अधिकारी संचालक मण्डल है जिसके नीचे महान् प्रबंधक (General Manager) कार्य करता है तथा महाप्रबंधक अपने नीचे उत्पादन, वित्त, विपणन एवं कमचारी विभागों व अधिकांश को निर्देश अथवा आदेश देकर कार्य करवाता है। विभिन्न विभागों के अपने अधीनस्थ कमचारियों को आदेश देकर उन्हें सम्मान के लिए हुए उद्देश्यों को प्राप्त करने हेतु प्रेरणा देते हैं।

2. कमचारी सत्ता (Staff Authority)—इस सत्ता का व्यवसाय और उद्योग

॥ घट्टी तरंग ॥ की समझा गया है। उस भरी भाति न समझन के कारण ही कानूनी अधिकारी के कार्यों के विषय में भ्रम उत्पन्न होता जाता है। किसी लिए हुए गठन में कर्मचारी अधिकार सत्ता का समझना बड़ा कठिन हो जाता है जबकि नये साथ सत्ता अधिकार सत्ता भी है। सत्ता प्रकार की सत्ता का क्षेत्र सीमित होता है जिसमें आदेश देने के अधिकार की अनुपस्थिति होती है और उसका विभिन्न कार्यों जैसे नियोजन, निगरानी करना, अथवा सहायता करना आदि में सहायक रूप के रूप में कार्य देना जाता है। सत्ता प्रकार की अधिकार सत्ता के अंतर्गत रखा कर्मचारियों का स्टाफ अधिकारी (Staff Officers) सत्ता देने का कार्य करते हैं और उस सत्ता का प्रवाह नीचे से ऊपर की ओर पाया जाता है। इसमें रखा सत्ता की भांति अधिकारियों को आदेश देने के अधिकार नहीं होते हैं। इनका कार्य करना विभिन्न सत्ता रख अधिकारियों का देना होता है। विभागों को अलग अलग विभागों में नियुक्त करने पर उन्हें अपने विभाग में कार्यरत कर्मचारियों पर अधिकार सत्ता अवश्य प्राप्त होती है। इनका भूत उद्देश्य विभिन्न उच्च अधिकारियों की सत्ता के रूप में सेवा करना है। इस प्रकार ये अधिकारी जय अथ रखा अधिकारियों को सत्ता देने का कार्य करते हैं जब स्टाफ सत्ताधारी होते हैं लेकिन अपने ही विभागों का नियंत्रण करने में रखा अधिकारियों के रूप में कार्य करते हैं अर्थात् ये स्टाफ रख रखा रखा सत्ताओं का उपयोग करते हैं।

किसी भी उपकरण के बढाव हुए प्रकार एव जटिल समस्याओं के परिणाम स्वरूप कर्मचारी सत्ता (Staff Authority) उत्पन्न होती है। एक बड़े प्रकार वाला उपकरण में रखा-सत्ता अप्रयोज्य होती है। इसलिए कुछ अनिश्चित स्थानों का सृजन किया जाता है और इनमें विशेषज्ञ की नियुक्तियाँ कर दी जाती हैं। ये अपने-अपने क्षेत्र में विशेष कुशलता रखते हैं और इनकी सत्ता के आधार पर रखा अधिकारी सत्ताओं की विभिन्न समस्याओं का सामना करने में सफल हो जाते हैं।

विशेषज्ञ की नियुक्ति के कारण गठन में भ्रम विभाजन और विशिष्टीकरण के लाभ प्राप्त किए जा सकते हैं। इस विभिन्न उत्पादन के साधनों का अधिकतम उपयोग संभव हो जाता है। विभिन्न क्रियाओं में एक ही विभाग में केन्द्रीकरण होने से नीति नियंत्रण में आसानी रहती है। विभिन्न महत्वपूर्ण सेवा कार्य जैसे कार्मिक (Personnel) वित्त तथा आदि को प्रभावपूर्ण ढंग से नियंत्रित किया जा सकता है।

स्टाफ अधिकारी विभिन्न रखा अधिकारियों द्वारा निष्पादित कार्य का सूर्यांकन करते हैं और विभिन्न विभागों में विभागों एव नियंत्रण में सन्तुलन स्थापित करते हैं।

वर्तमान समय में हम अधिकार उपकरणों में रखा अधिकार-सत्ता एव कर्मचारी अधिकार-सत्ता दोनों का सम्मिश्रण देखने को मिलता है। केवल छोटे स्थानों में कुछ मामलों तक रखा सत्ता मिलती है। लेकिन इस दोहरी प्रणाली के

सफलतापूर्वक कार्य करने हेतु दाना में हाथ पारस्परिक सहाय्य एवं तानमन होना आवश्यक है। लेकिन फिर भी कुछ कारणों से इस दोहरी व्यवस्था का चयन में कठिनाई उत्पन्न होता है। कई रखा अधिकारी यह नहीं चाहते हैं कि उन्हें कमचारा अधिकारी सलाह दें और कार्य पूरा करने में अपनी सामर्थ्य बढ़ाएँ। बिना संकट के रखा अधिकारी स्टाफ अधिकारियों से सलाह ही नहीं लेते हैं।

इसके साथ ही कभी-कभी कमचारी अधिकारी के विषय पर ऐसी सलाह देते हैं जिस व्यवहार में तानू करना कठिन हो जाता है।

कई बार रखा अधिकारी को कमचारा अधिकारी का कार्य दे दिया जाता है जिसमें वह उस पूर्ण सफलता से सहा कर पाता है। इन कठिनायियों के बावजूद भी रखा एवं कमचारा अधिकारियों की इस दोहरी प्रणाली को सफलतापूर्वक लागू करने हेतु निम्न सुझाव दिए जा सकते हैं—

1 व्यावहारिक एवं उपयोगी सलाह देने हेतु सुरक्षित एवं सुप्रशिक्षित व्यक्तियों का ही स्टाफ अधिकारियों के पास पर नियुक्त किया जाना चाहिए। इन अधिकारियों द्वारा रखा अधिकारियों को अपनी ठाम सलाह का समन्वय तथा इसमें प्राप्त होने वाले लाभों के विषय में जानकारी देनी चाहिए।

2 रखा अधिकारियों को भी किसी भी महत्वपूर्ण नियम बनाने में पूरा विशेषज्ञता से सलाह देने का आदेश हो जाना चाहिए। विशेषता में सलाह नहीं देने के पाछे पर्याप्त कारण होना चाहिए। दाना प्रकार के अधिकारियों के बीच संपर्क का टाटन हेतु एक दूसरे के कार्यों को बतलते रहना चाहिए।

3 स्टाफ अधिकारियों को कुछ अधिकार प्रदान करने चाहिए जिससे कि बिना उनकी स्वीकृति के रखा अधिकारी नियम नहीं बना सकें।

4 किसी विषय पर दाना अधिकारियों में मतभेद होने पर उन्हें मिला प्रबंधक को अंशित करने का पूर्ण अधिकार प्रदान होना चाहिए। इसमें दाना के विवाद समाप्त हो जाएँगे तथा दाना में अल्प सम्बन्ध स्थापित हो जाएँगे।

✓ **क्रियात्मक सत्ता (Functional Authority)**—यह कमचारी सत्ता की भाँति रखा अधिकार-सत्ता की अधीनस्थ प्रणाली है। यह रेखा तथा स्टाफ अधिकार-सत्ता के बीच की स्थिति है। यह सत्ता अधिकार सत्ता विभाग-प्रधान (Service Chiefs) का सौंपी जाती है जिसके अंतर्गत इन अधिकारियों का अन्य विभागों के कमचारियों का आदेश देने का अधिकार प्राप्त हो जाता है। चाहे यह विभाग सेवा विभाग हो अथवा क्रियात्मक विभाग हो। इस अधिकार-सत्ता की सामान्य विभागों के कमचारियों के क्रियात्मक मार्गदर्शन तक

होनी = जिसमें कि विभिन्न नीतियों, प्रणालियों और कार्यात्मक तरीकों को जानकारा मिल सके। क्रियात्मक अधिकार सत्ता ग्राफ सत्ता का ही परिणाम है। यह अधिकार सत्ता उस समय उत्पन्न होती है जब कमचारी अधिकारी न कदन सहाह ही नेता है बल्कि इन सिफारिशों को प्रभावपूर्ण रूप से कम लागू करने के बारे में भी बताता है।

इस सत्ता के अंतर्गत रखा अधिकारियों के अधीनस्थ कमचारियों का न केवल अपने आधिकारी से आज्ञा मानना पड़ता है बल्कि उस क्रियात्मक अधिकारी का भी आज्ञा मानना पड़ता है। अतः एक ही कमचारी के एक से अधिक अफसर होते हैं। यही सबसे बड़ी कमी इस प्रकार की संरचना की है कि इसमें आज्ञा की एकता के सिद्धान्त (Principle of Unity of Command) की अवहेलना की जाती है। लेकिन आयुक्तों के साथ जगत में निरंतर सरकारों नियमन में सघन कार्य और जन समायोजन आदि में परिवर्तन हो रहे हैं और इन परिवर्तनों का व्यवसाय में प्रतिकूल प्रभाव नहीं पड़ता उसका लिए क्रियात्मक अधिकार सत्ता का होना आवश्यक है। कमचारी अधिकारियों को ही विभिन्न विभागों के कमचारियों को भागदण्ड देने हेतु क्रियात्मक अधिकार-सत्ता प्रदान की जाती है बल्कि विभिन्न नियमों के समक्ष हस्तु रखा। अधिकारियों का भी इस प्रकार की अधिकार सत्ता प्रदान की जाती है। उदाहरणार्थ वस्तुओं का पकड़ करने का कार्य उदात्त विभाग का है लेकिन अन्य व्यवस्थाओं का कार्य का पूरा करने के लिए पकड़ के कार्य में रुचि लेता है और कभी-कभी उस क्रियात्मक अधिकार-सत्ता प्रदान की जाती है जिसमें कि वह उपादन विभाग के पकड़ करने वाले कमचारियों का भागदण्ड कर सके। टेलर ने प्रबंध के क्षेत्र में इसी अधिकार-सत्ता का अनुपादन किया है।

इस प्रकार की सत्ता का सबसे बड़ा दोष आदेश की एकता के सिद्धान्त का अभाव पाया जाता है। एक ही कमचारी का कई अधिकारियों के आज्ञा का पालन करना पड़ता है। यम कौन किसे प्रति उत्तरदायी है तथा किसका कौन अधिकारी एक अधिकार क्षेत्र है कम अभाव में विभिन्न कमचारी अपने अधिकारों एक दायित्व का पूर्ण रूप से निभा नहीं सकते हैं। लेकिन इस दोष को दूर करने हेतु दो उपाय काम में लिए जा सकते हैं—✓

1/ अधीनस्थ कमचारियों का अपने रखा अधिकारियों के प्रति उत्तरदायी होना चाहिए न कि क्रियात्मक अधिकारियों के प्रति।

2/ क्रियात्मक सत्ता की सीमा संगठन के प्रथम स्तर तक ही सीमित रखनी चाहिए जो कि रखा अधिकारी के पद में मौजूद आती है। सेवा विभाग अधिकारियों (Service Department Executives) का स्टाफ तथा क्रियात्मक अधिकार-सत्ता प्राप्त होता है तथा उनके स्वयं के विभाग में रखा अधिकार-सत्ता भी प्राप्त होती है।

किसी भा मगठन म बिग प्रकार का अधिकार-मत्ता का उपयोग किया जाए यह उस उद्योग का प्रवृत्ति और कमचारियों की डाल तथा उच्चस्तरीय प्रवृत्ति पर निर्भर करती है। मस्थान में पाई जाने वाली समस्याओं के आधार पर दो रखा कमचारी एवं नियामक अधिकार-मत्ता गौरी जा सकती है।

सत्ता का भारापण

(Delegation of Authority)

मगठन की एक सबसे महत्वपूर्ण प्रक्रिया अधिकार-मत्ता का भारापण है। सभी क्षेत्रों में सत्ता का भारापण आवश्यक है। एक व्यावसायिक निगम (Business Corporation) में सर्वोच्च स्थान मन्त्रिक मण्डल (Board of Directors) का होता है। वह महा प्रबन्धक (General Manager) को अधिकार सौंपता है। इसके नीचे विभिन्न विभागों के विभागध्यक्ष और मन्त्रिक तथा अधिकार करत हैं। अतः विभिन्न कार्य एक व्यक्ति न कर सकता है और विभिन्न कार्यों के लिए विभिन्न व्यक्तियों का नियुक्त किया जाता है। ये विभिन्न व्यक्ति अपने दिए हुए अधिकारों से अपने दायित्वों का पूरा करत हैं। सत्ता का भारापण सचिव मण्डल द्वारा मन्त्रिक प्रबन्धक का होता है। मन्त्रिक प्रबन्धक फिर अपने अधीनस्थ अधिकारियों एवं कमचारियों का कामकाज का भाग अपने पास रखकर शेष का भारापण करता है। इस प्रकार अधिकार मत्ता का भारापण का प्रवाह उच्चस्तरीय प्रवृत्ति में निम्न स्तरीय प्रवृत्ति तक होता है। विभिन्न अधिकारियों का मगठन में जमी स्थिति होती है उसी के अनुसार उनको अधिकार-मत्ता का भारापण कर दिया जाता है। यह एक औपचारिक मरचना है जिसके माध्यम से सत्ता सन्ति सम्बन्धों को स्पष्ट किया जाता है। एक परिवार का मुखिया भी अपने अधिकारों में से कुछ अधिकारों का भारापण उसकी धर्मपत्नी, उसके बच्चे, बड़े तथा छोटी पत्नी वर्यादि का करता है। बिना अधिकार दिए पूर्ण रूप से कार्य नहीं किया जा सकता है।

अर्थ (Meaning)—सत्ता के भारापण का अर्थ प्रबन्धक के विभिन्न कार्यों में से कुछ कार्य अन्य व्यक्तियों को सौंपने से है। इस कार्य को सौंपने की प्रक्रिया के साथ-साथ अधिकार तथा दायित्व भी सौंपे जाते हैं। विभिन्न प्रवृत्ति विशेषताओं में भी भारापण की परिभाषा दी है। इनमें निम्नलिखित मुख्य हैं—

1/ प्रा चटर्जी (S S Chatterjee) के अनुसार प्रबन्धक और उसके अधीनस्थ चाहें प्रबन्धक है अथवा मन्त्रिक प्रबन्धक के बीच प्रबन्धकीय कार्य अथवा नियामक कार्य में हिस्सा देना ही भारापण में सम्मिलित है।¹

2/ प्रा ब्रेच (F E L Brech) के शब्दों में संक्षेप में भारापण का अर्थ

है प्रबंध प्रक्रिया के चार तत्त्वों में से प्रत्येक का एक अंश दूसरे का हस्तांतरित करना अर्थात् अन्य-यक्तियों की विभाजा का आदेशित करना और उसी प्रकार के व्यक्तियों की विभाजा हेतु निर्णय देने की जिम्मेदारी नाना-नौ किन्तु क्रियाणा के नियोजन सम्बन्ध एवं नियंत्रण से सम्बन्ध रखती है।¹

3 प्राणन (Louis A Allen) के अनुसार भाराण प्रबंध की शक्ति है वह एक प्रक्रिया है जिसका अपनावर प्रबंधक अपने काय का विभाजन करता है जिससे वह काय के उसी भाग का सम्पादन कर जिस केवल वह ही संगठन में अपने विशिष्ट स्थान के कारण प्रभावी रूप से कर सकता है तथा जिससे वह शेष काम में दूसरों की सहायता प्राप्त कर सकता है।²

एक प्रकार हम यह कह सकते हैं कि भाराण स्वयं संगठन प्रक्रिया (Organisation Process) का एक अभिन्न अंग है जिससे कथं की प्रशासनिक व्यवस्था प्रबंधक कम्पनी के उद्देश्य हेतु अन्य-यक्तियों का काय में स्थापित करने के लिए सम्भव प्रयत्न करता है। इसमें कार्यो और उत्तरदायित्वों को मौपन की एक अतिरिक्त प्रक्रिया का शामिल किया जाता है जिससे कि संगठन का नेतृत्व करने वाले काय करने में सहायता मिल सके। इसमें अधिकार का प्रदान किए जाते हैं जिसमें कि अपनी जिम्मेदारीयों को पूर्ण रूप से निभा सकें।

आधुनिक व्यवसायिक जगत में विभिन्न जटिलताओं एवं समस्याओं के कारण विभिन्न अधिकारी नियुक्त किए जाते हैं। एक मुख्य कार्यकारी अधिकारी समस्त कार्य नहीं कर सकता है। अतः वह अपने अधीनस्थों को कार्य मौप देता है जिससे कि उसके पास उच्च स्तरीय प्रबंध के कार्यो के लिए समय आसानी से मिल जाता है। इस विधि को जिसका अंगत अधिकारी अपने कार्यभार को अपने अधीनस्थों में बाँट देते हैं और उस काम को करने हेतु दायित्व एवं अधिकार मौप देते हैं भाराण की प्रक्रिया कहते हैं।

भाराण के माध्यम से उच्च प्रबंधक अपने कार्यभार को कम कर देते हैं और अन्य उच्च स्तरीय विभागा में अधिक समय लगा सकते हैं। इससे प्रबंधक की कामकुशलता में वृद्धि हो जाती है और वह आवश्यक ढंग से अपना काय कर सकने में सफल होता है। इसमें प्रबंधक एवं उनका अधीनस्थ कमचारियाँ सम्बन्ध प्रभावित होते हैं तथा काय निष्पादन भी इससे प्रभावित होगा। उचित भाराण के अभाव में अधीनस्थ कार्यकारी कई-अधिकारियों से अधिक प्राप्त करेंगे और वे असमर्थ हो पड़ेंगे कि कि अधिकारों का आश्रय माना जाए।

यदि कार्यभार को बाँटा नहीं जाए तथा उपर्युक्त में अधिकारों का बंटवारा

नहीं हो तो वह संगठन ही व्यर्थ है। भारापण एक सीमट की भाँति है जो कि विभिन्न कार्यों का एकत्रित करन तथा विभिन्न यक्तियों के बीच सम्बन्ध निर्धारित करने का काम करता है।

भारापण के तत्व (Elements of Delegation)—भारापण प्रक्रिया में कुछ तत्त्व अथवा पहलू होते हैं जिनके बिना भारापण की प्रक्रिया अधूरी रह जाती है। इन्हें हम भारापण सत्ता के आधारभूत चरण (Basic Steps in Delegating Authority) भी कह सकते हैं।

प्रा. न्यूमन (William Newman) के अनुसार भारापण प्रक्रिया में तीन मुख्य पहलुओं को शामिल किया जाता है। ये हैं—

1/ कार्यभार सौंपना (Assignment of Duties)—भारापण प्रक्रिया में सबसे पहले महा प्रबंधक को यह निश्चित करना पड़ता है कि मस्थान में कौन-कौन सी प्रवृत्तियाँ हैं तथा उनमें से किन का वह स्वयं करेगा तथा किन का भार वह सहायोगी प्रबंधक (उत्पादन प्रबंधक वित्त प्रबंधक विपणन प्रबंधक कर्मचारी प्रबंधक आदि) को सौंपेगा। कार्यभार का विभाजन एक प्रबंधक एवं उसके अधीनस्थ कर्मचारियों में तभी सम्भव होता है जबकि कार्य का सामाजीय विभाजित किया जा सकता है। कार्यभार सौंपने हेतु कार्य का विभाजन आवश्यक है। भारापण का अर्थ समस्त दायित्वों का त्यागना नहीं है क्योंकि एक प्रबंधक उसके समस्त कार्य का उसका अधीनस्थों को नहीं सौंप सकता है। भारापण की सफलता के लिए आवश्यक है कि संगठन में प्रत्येक व्यक्ति का दायित्व निश्चित हो।

2 सत्ता (Authority)—सत्ता की कई रूपों में व्याख्या की गई है। वैधानिक अधिकार (Legal Authority) में तात्पर्य किसी व्यक्ति का वैधानिक कार्यवाही करने के अधिकार में है। तकनीकी अधिकार (Technical Authority) का अर्थ है किसी विशेष क्षेत्र में एक व्यक्ति के दक्षिणा का मान्यता देना। अन्तिम अधिकार सत्ता (Ultimate Authority) किसी व्यक्ति द्वारा कुछ कार्य वांछित करने के अंतर्गत अधिकारों के लोप से होता है। क्रियात्मक अधिकार (Operational Authority) का अर्थ अधीनस्थों का कुछ नियंत्रण करने का अधिकार है। प्रशासनिक अधिकार (Administrative Authority) में कुछ स्वीकृतियाँ अथवा अधिकारों का शामिल किया जाता है। अधिकार हमेशा असीमित नहीं होते हैं। किसी भी वाचनायिक संगठन में कार्य का बंटवारा उच्च स्तरीय प्रबंधक एवं उनके अधीनस्थों के बीच किया जाता है। किन्तु कबन-कबन कार्य के बंटवारे से ही उद्देश्य पूरे नहीं होता है बल्कि कार्य को पूरा करने हेतु उनका सत्ता भी प्रदान की जानी चाहिए। जिस प्रकार ये एक प्रबंधक द्वारा किसी कार्य के सम्पादन हेतु अधिकार

प्रदान किए जाते हैं। उसी प्रकार अधीनस्था का भी अधिकार प्राप्त होने चाहिए। किसी भी अधीनस्थ अधिकारी अथवा कर्मचारी द्वारा कार्य का प्रभावपूर्ण ढंग से पूरा करने हेतु अधिकार भी दिए जाने चाहिए। जिस प्रकार एक प्रबन्धक के सम्पूर्ण कार्य का भारापण उसके अधीनस्थों का नहीं हो सकता है उसी प्रकार सत्ता भी पूर्ण रूप से सौंपी नहीं जा सकती। एक भाग रिजर्व के रूप में रखना आवश्यक है। उत्पादकता एवं विनय प्रबन्धक का अपने नीचे के विनयताओं का स्थान कीमती निधारण प्राप्त अधिकार प्रदान करने चाहिए जिससे कि वस्तु की विनयता बर्बाद न जा सके।

अधिकार सत्ता के स्रोत एक स्थिति से दूसरी स्थिति में बदलते रहते हैं। अधिकार स्थिति क्षमता नाम वैचारिक प्राप्त कारणों से उत्पन्न हो जाती है।

3/ उत्तरदायित्व (Responsibility)—भारपण एकपक्षीय प्रक्रिया (One way Process) नहीं है। कोई भी भारपणकर्ता (Delegator) अपने अधीनस्था को कार्य एवं अधिकार देकर बेकार नहीं बैठ सकता है। वह अपनी जिम्मेदारी को अधीनस्था के कार्य का दायित्व निभाता है। वह अपने कार्य को पूरा करवाने हेतु अधीनस्था पर निर्भर है तथा इसका पूरा करके हेतु अपने अधिकारी के प्रति उत्तरदायी है। एक निम्न में महाप्रबन्धक अपने सहयोगी प्रबन्धक जो उत्पादन प्रबन्धक वित्त प्रबन्धक विनय प्रबन्धक आदि से कार्य करवाने हेतु संचालक मण्डल के प्रति उत्तरदायी है और संचालक मण्डल सेयरधारियों के प्रति दायी है। कामभार सौंपने वाले प्रबन्धक अपने अधीनस्था के कार्य को मापने एवं उसका मूल्यांकन करने का काम करते हैं। कार्य एवं अधिकार का भारापण किया जा सकता है लेकिन दायित्व का भारापण (Delegation of Responsibility) सम्भव नहीं है। एक प्रबन्धक अपने अधीनस्था का कामभार एवं अधिकार सौंप सकता है लेकिन उनके सम्पादन हेतु वह उच्च स्तरीय अधिकारियों के प्रति उत्तरदायी होता है। इसीलिए प्रबन्धक का अपने अधीनस्था को निर्देशित करने नियमित एवं नियन्त्रित करने हेतु कुछ सुरक्षित अधिकार रखने चाहिए। अधीनस्था को दिए गए कार्यों का पूरा करने का दायित्व ही जाता है और वह अपने अधिकारियों के प्रति उत्तरदायी होते हैं।

नेतृत्व

(Leadership)

नेतृत्व संगठन की आवश्यक स्थिति है। प्रत्येक संगठन या संस्थान में कर्मचारियों का कार्य हेतु अभिप्ररित करने के लिए जिन साधनों का प्रयोग किया जाता है उनमें नेतृत्व एक प्रमुख साधन और तकनीक है। प्रबंध जगत में नेतृत्व का अपना विशिष्ट स्थान है। बिना नेतृत्व के संगठन कबन व्यर्थ है। और मशीन का दूर के अतिरिक्त कुछ भी नहीं है। नेतृत्व का अभाव में कोई भी संगठन न तो व्यवस्थित और पूरा औपचारिक संरचना को प्राप्त कर सकता है और न ही वांछित लक्ष्य की पूर्ति की दिशा में प्रगति ही कर सकता है। संगठन में सत्ता का तत्त्व होता है और सत्ता का साथ नेतृत्व का प्रयत्न सफल है। समस्या या प्रतिष्ठान की सफलता नेतृत्व की दृष्टि पर निर्भर है। यदि कर्मचारी क्रियाश्रम का सही मंचालन किया गया और उनका प्रभावी मार्गदर्शन किया गया तो समस्या का सफलता का पूरी सम्भावना रहती है। पीटर एफ प्कर न लिखा भी है— प्रबंध किसी व्यावसायिक उद्योग का प्रमुख और दुर्लभ प्रसाधन है। अधिकांश व्यावसायिक प्रतिष्ठानों का असफल होने का प्रमुख कारण अकुशल नेतृत्व ही है।

नेतृत्व की आवश्यकता और महत्ता

(Necessity and Importance of Leadership)

नेतृत्व रूपी घोंघा दबन पर ही संगठन की क्रिया रूपी बहक चल सकती है अथवा नहीं। नेतृत्व वह माध्यम है जिससे नेता-संस्था के कर्मचारियों में ही उत्तम कार्य करने में समर्थ होता है। आयाजन संगठन नियंत्रण द्वारा प्रबंधकाय क्रियाएँ तब तक नगण्य हैं जब तक का नेता अधिकारियों और कर्मचारियों का इच्छित दिशा में कार्य करने के लिए निर्देशित कर यह कार्य के लिए अभिप्ररित न कर दें। आधुनिक परिस्थितियों में प्रत्येक प्रकार के संगठन में—चाहे वह धार्मिक हो सामाजिक हो आर्थिक हो राजनीतिक हो या व्यावसायिक हो नेतृत्व का विशेष महत्त्व है। प्रबंध जगत में नेतृत्व को महत्त्वपूर्ण भूमिका को पीटर प्कर के समान ही दृष्टि करत हुए जान जी रनावर न लिखा है कि अधिकांश व्यावसायिक प्रतिष्ठानों के असफलता में अकुशल नेतृत्व जितना उत्तरदायी है उतना का अर्थ कारण उत्तरदायी नहीं है।

नतृत्व का महत्व इसीलिए बढ़ जाता है कि संगठनात्मक व्यवहार का प्रभावशाली सुधारक है। यह ठीक ही कहा गया है कि अना तक और अनव बात। क स्यानापन (Substitute) विकसित हो गए हैं किंतु नतृत्व क स्यानापन का विकास नहीं हुआ है। लोक-व्यवस्थाकारी राज्य क प्रसार क साथ सरकार का कार्य क्षत्र दिन प्रतिदिन विस्तृत होता जा रहा है। विशादकाय प्रशासनिक संगठन जम न चुके हैं और माए न्न नए ङ्गनाधार संगठन स्थापित हो रहे हैं। छोटे बड़ सभी संगठना मे जटिलताएं और विपरीकरण घट करत जा रह हैं। तकनीकी विकास न एक विशप स्थिति पदा कर दी है। संगठना के सामाजिक भागो म वृद्धि हो रही है। लोकतन्त्रात्मक राज्य म लोकतन्त्रात्मक संगठनो का जनता के प्रति उत्तरदायित्व निर्विवाद रूप से स्थापित हो चुका है। य सभी परिस्थितया हर प्रकार के संगठना म कुशल नतृत्व की भाग करती हैं।

प्रशासकीय नेतृत्व एक अनिवार्य तत्त्व बन गया है जिसके बिना किसी भी संगठन की कार्य भी योजना पूरी न हो सकती किसी भी वायनम को गति नही मिल सकती संगठन की समस्याओं का समाधान नही हो सकता है और न ही समन्वय और मन्थान की प्रक्रियाएं प्रभावशाली बन सकती हैं। नेतृत्व क बिना छोटे बड़ किसी भी संगठन की स्थिति बी है जो समुद्र म नाविक के बिना नाव की होती है। जनसंख्या क प्रसार क साथ-साथ प्रशासकीय एवं व्यावसायिक संगठना को प्रगणित वायनम म्थापित करन पडत हैं जिनक क्रियावयन की सफरता बहुत कुछ उनके नतृत्व पर निर्भर है। सवुनर इडसन म ठीक ही लिखा है कि नतागिरी की समस्याओं का असाधारण मन्व आकार जटिलता विपरीकरण संगठनात्मक सत्ता तकनीका विकास और सामाजिक भाग जस आतिकारी तत्त्वो की वृद्धि क भाग बन गया है। (नेतृत्व द्वारा ही संगठन क वांछित उद्देश्या की पूर्ति की दृष्टि से प्रतिया क समूह की क्रियाओं का सुचारु संचालन माग निर्देशन नियंत्रण और समन्वय सम्भव है।)

टैननहाउम बेशर एं प्रमारिक (Tannenbaum Weschler and Massarik) के अनुसार नेतृत्व म एक अन् व्यक्ति प्रभाव (Inter personal Influence) उपयिन रहता है जिसका प्रभाव वांछित नरूप की प्राप्ति के लिए परिस्थितिया क अनुरूप निश्चयन एवं सम्पयण प्रणाली द्वारा किया जाता है। एक नेता अपने नतृत्व का प्रयोग या उपयोग अपने अनुयायियों की परिस्थिति विशेष म प्रभावित करने के लिए करता है।¹ एक प्रभावी नेता म यह समता और कुशलता है कि वह अपनी इ ध्वानुसार प्रतियों को वाय क ने के लिए वाध्य या अभिप्रति कर सक। वह विभि न त्या स वाय करवा सकता है—यवा प्रतियों को

अपने प्रतिबन्ध से प्रभावित करके नम्र निवेदन करके द्वारा धमकाकर अपने प्रविष्टा और पद का सम्मन्ध देकर या प्रतिष्ठा का उनके उत्तरदायित्व का भान कराकर। किसी भी संगठन में नतृत्व अत्यधिक महत्त्वपूर्ण है क्योंकि नेता द्वारा जसा कि मामोरिया एवं दशोरा ने लिखा है निम्नलिखित उद्देश्या की पूर्ति की चेष्टा की जाती है—

1 वह अपने सत्यागिया तथा अनुयायियों का अधिक काम के लिए प्रेरित करता है अर्थात् निर्धारित नक्ष्या का प्राप्ति करन तथा बाँधिन स्तर तक उत्साहन बनान का प्रयास करता है।

2 वह अपने अधीनस्थ कमचारियों का प्रतिनिधित्व करता है अतः उनकी आवश्यकताओं का पर्याप्त ध्यान रखता है। इस निशा में कमचारियों के वेतन एवं अन्य सुविधाओं की प्रवस्था करन के लिए प्रयत्नशील रहता है।

3 वह शिखर प्रबंधका के सम्मुख अपने समूह के हितों का प्रस्तुत करता है तथा समूह के सदस्यों से संगठन के नक्ष्या का पूर्ति में सत्याग लेता है।

सारांशतः प्रबंध जगत में नतृत्व की आवश्यकता और महत्त्व (1) सामाजिक जिम्मेदारियों के संचालन के लिए (2) समस्याओं की भावना के विकास के लिए (3) अधिकारियों और कमचारियों का सहयोग प्राप्त करन के लिए (4) कमचारियों को कार्य हेतु प्रेरित करन हेतु (5) अधिकारी वर्ग को सुविधा प्रदान करन के लिए (6) प्रबंध का सामाजिक प्राप्ति के रूप में परिवर्तित करन के लिए एवं (7) व्यवसाय की सफलता के लिए है।

संगठन में नतृत्व की बढ़ती हुई आवश्यकता के फलस्वरूप ही आज प्रशासनिक और व्यवसायिक माठों के अधिकारी विमान शिक्षण-संस्थाओं के प्रवस्थापक राजनीतिज्ञ आदि नतृत्व में अधिकाधिक रुचि लेन लगे हैं। सत्ता और प्रबन्ध विषय का प्रत्येक नखक नतृत्व पर अपना दृष्टि टिकाना है। नतृत्व सुनिश्चित रूप से प्रारम्भ से ही प्रबंध के अध्ययन का एक अविभाज्य भाग रहा है तथापि आज इसका अध्ययन अधिकाधिक विविधीकृत होना आ रहा है।

नेतृत्व का अर्थ एवं प्रकृति

(The Meaning and Nature of Leadership)

इस बात पर विचारन एकमत है कि नतृत्व अनिवार्य रूप से संगठन का कर्तव्य तत्त्व है तथापि नतृत्व के गुण और विशेषताओं के सम्बन्ध में मतभेद हैं। चेस्टर बर्नाड का कथन सही प्रतीत होता है कि नतृत्व के गुणों का पता स्वयं को या उसके पीछे चलन वाला को भी नहीं रहता है। उन्हीं के शब्दों में

वास्तव में मैंने कोई ऐसा नेता नहीं देखा जो पर्याप्त रूप से बुद्धिमत्तापूर्वक यह कह सके कि वह नेता बनने योग्य क्या है और न ही उस नेता के अनुयायी यह बता सकते हैं कि वह उसका अनुगमन क्या कर रहे हैं। हम नेतृत्व का किन्हीं विशेष गुणों अथवा विशेषताओं की परिधि में नहीं बाँध सकते क्योंकि इसका निर्धारण तो

सम्प्र परिस्थिति आवश्यकता संगठन के उद्देश्य और प्रकृति आदि विभिन्न सत्ता द्वारा होता है और यन्त्र अति परिवर्तनशाली प्रकृति के है।

प्रज्ञात्मक संगठन के नेतृत्व की विद्वानों ने विभिन्न शब्दों में परिभाषा की है। प्रसिद्ध विचारक हमन ने लिखा है कि नेतृत्व का एक नई प्रक्रिया के रूप में परिभाषित किया जा सकता है जिसके द्वारा कार्यपालका याक्त और संगठन के बीच मध्यस्थता कर कुछ विशेष लक्ष्य के चयन और उनकी प्राप्ति द्वारा कार्यपालक रूप में हमारा न कार्यो का निर्देशित पथ प्रदर्शित तथा प्रभावित किया जाता है। यह कार्य उसके द्वारा इस रूप में किया जाता है कि दोनों का अधिक से अधिक सन्तुष्ट प्राप्त होता है।¹ हमने की इस परिभाषा से यह स्पष्ट है कि एक नेता संगठन के लक्ष्य एवं उसके समस्या के लक्ष्य के बीच एकपक्षीयता तथा सन्तुष्ट पूर्ण सम्बन्ध स्थापित करता है। वास्तव में अपने ही गुणों द्वारा एक नेता संगठन में अपने प्रयत्नों को सन्तुष्ट लक्ष्य की दिशा में स्वेच्छा संचालन के लिए प्रेरित करता है। केवल सत्ता का सहारा लेना एक अच्छे नेता का गुण कभी नहीं माना जाता। गवट टेनीबाम तथा फड मासारिक के मतानुसार नेतृत्व में सत्त्व नेता अनुगामी के व्यवहार का प्रभावित करता है।² इस परिभाषा के अनुसार नेतृत्व में दो व्यक्ति होते हैं—एक प्रभावित करने वाला और दूसरा प्रभावित होना वाला। इनमें पहला नेता होता है और दूसरा अनुगामी। अनुगामी का अपना व्यवहार नेता के निर्देशन तथा आदेशों के अनुसार संचालित करना होता है। यद्यपि नेतृत्व का मुख्य कार्य दूसरे के व्यवहार को प्रभावित करना है और यह कार्य नेता के साथ में कुछ शक्ति एक स्थिति की आवश्यकता पर जोर देता है तथापि अनेक विचारकों का मत है कि एक नेता के लिए सत्ता की औपचारिक रचना आवश्यक नहीं है। वूज (Hoontz) तथा ओडोनेल (O'Donnel) ने लिखा है कि नेतृत्व एक सामान्य नियम की प्राप्ति के लिए लोगों को सन्तुष्ट बनाने एवं समझाने की क्रिया है।³ टेनीबाम और मासारिक (Tannebaum and Massarik) की भाँति बर्नार्ड (Bernard) ने भी नेतृत्व के तीन आधार माने हैं यही हैं—व्यक्ति (Individual) अनुयायी (Followers) और दशाएँ (Conditions)। उनका कहना है कि नेतृत्व व्यक्तियों के व्यवहार को उन गुणों का द्वारा नियंत्रित करता है जिनके द्वारा वे संगठन के व्यवहार में उनका योगदान का निर्देशित करते हैं।⁴

मनी तथा रेन (Mooney and Reley) ने नेतृत्व का मतों का ही एक रूप माना है। यह रूप नव प्रकट होता है जब सत्ता प्राप्ति में सफल होती है।⁵

1 H m n n o p c t p 440

2 R b t T n S a m m a n d F r a d M r k L d h p A F r a m e f R f n e m e g e m e n t S a j U t l 57

3 H K a d O D n n l P p l f v n g e m n t p 69

4 B d p r p 83

5 M o y J D a d R i f y A C O n n a d l t r y 1931 p p 32 33

मूनी तथा रत्न न नृत्य एव सत्ता क बीच अन्त सम्बन्ध माना । मत्ता क बिना कोई भी व्यक्ति नेतृत्व के उत्तरदायित्व को पूरा नहीं कर सकता और सत्ता सम्पन्न पथक व्यक्ति एक नेता होना है । किन्तु जसा कि एल उर्विक आदि का मत है नेतृत्व का यह सही अर्थ नहीं माना जा सकता । नेतृत्व शब्द में जो बातें निहित हैं उन्हें केवल सत्ता शब्द द्वारा अभिव्यक्त नहीं किया जा सकता । कई बार हम ऐसे व्यक्तियों को नेतृत्व करते पाते हैं जो अधिकृत सत्ता का उपयोग नहीं करते । बर्नार्ड (Bernard) द्वारा प्रस्तुत की गई पूर्वोक्त परिभाषा को एल उर्विक (L Urwick) ने प्राथमिकता दी है किन्तु इसमें कुछ संशोधन सुझाए हैं । वह नेतृत्व का अर्थ प्रभावकार का ऐसा गुण मानता है जिसके द्वारा अथ व्यक्ति नेतृत्व का विशेष स्वीकार करते हैं ।¹ इस प्रकार उर्विक नेतृत्व के सत्तावादी रूप की अपेक्षा उनके गुणात्मक पहलू पर अधिक जोर देता है ।

नेतृत्व क्या नहीं है ?

(The Illusion of Leadership)

नेतृत्व शब्द का अर्थ 'नाकाम्य' किन्तु इसका अर्थ अस्पष्ट एवं भ्रमपूर्ण है । नेतृत्व की अनेक विशेषताएँ बताई गई हैं पर कई बार नेतृत्व के ये गुण परस्पर विरोधी प्रतीत होते हैं । किन्तु व्यक्ति के व्यवहार में नेतृत्व सम्बन्धित एक या कुछ गुणों को देखकर उस नेतृत्व की मना दे दी जाती है । जबकि वास्तव में वह क्रिया नेतृत्व की नहीं होकर कुछ और ही होती है । नेतृत्व के अर्थ रूप एवं प्रकृति के सम्बन्ध में भ्रम अथवा अस्पष्टता का मूल कारण यह है कि नेतृत्व अनेक गुणों का समन्वय है और इन गुणों की मात्रा एवं प्रभाव निश्चित रहते हैं । यदि ऐसा निश्चित माना जाये तो कोई कभी कुछ अथवा किसी गुण का अभाव रहा होता या सकता है कि एक व्यक्ति का ऊपर से दबन पर नेतृत्व दिखाई देने वाला कार्य नेतृत्व नहीं होकर कुछ और हो । नेतृत्व के सम्बन्ध में जिन परिस्थितियों एवं अवस्थाओं द्वारा भ्रम उत्पन्न होता है । वह मुख्यतः ये हैं—

1 नेतृत्व भ्रम नहीं है—नेतृत्व का आशय किसी ऐसी मत्ता से नहीं है जिसके अन्तिम स अधिकार में भय पैदा होना हो । प्रायः जब कभी भा एक व्यक्ति का आग्रह से किसी व्यक्ति-समूह में भय की चहुर उठत हुए देखते हैं तो ऐसा समझते हैं कि उस व्यक्ति एवं व्यक्ति-समूह के बीच नेता और अनुयायी का सम्बन्ध है किन्तु यह प्रतीति अशुभ एवं आशङ्क है । नेता की उपस्थिति में उत्पन्न होने वाला आशङ्कक नहीं है । नेता के प्रति अनुयायियों का मन में उठता सम्मान एवं आदर का भावना रहती है और कई बार नेता के आग्रह से अनुयायियों का मन में निर्भीकता का भाव जाग्रत रहता है । नेता अनुयायियों का पथ प्रदर्शक एवं संरक्षक होता है ।

व उसकी समस्याया तथा कठिनाव्य। को दूर करने में मन्तापजनन रूप से भाग लेता है।

2 कवल आजा देना नतृत्व नहीं है—नेता अपनी नीतियों एवं कार्यक्रमों का सावहारिक रूप देने के लिए अपने अनुयायियों का आजाए एवं निर्देश देता है। अनुयायियों का यह वक्तव्य है कि वे इन आजाओं का शिराधाय कर अपने व्यवहार का रूप निर्धारित करें। आजा देना नेता के कार्यों एवं शक्तिव का एक भाग है किंतु उसे उसकी एक मात्र विशेषता नहीं कहा जा सकता और इसलिए प्रयत्न करना बाना नेता नहीं होता। एक स्वामी अपने सेवक को पिता अपने पुत्र को पति अपनी पत्नी को तथा शिष्य अपने शिष्या का आजाए देता है। इन सभी प्रसंगों में आजा देने बाने हम नेता नहीं कहते। उनमें नेता से भिन्न ध्य अनेक सम्बन्ध रहते हैं जैसे पिता पुत्र के बीच रक्त-सम्बन्ध। एक अतिरिक्त वे नतृत्व की अनेक विशेषताओं से वचिन रहते हैं। स्पष्ट है कि आजा देने के कार्य की सामान्यता को देखकर ही नेता और अनुयायी का सम्बन्ध बाना नेता भूमिक होगा।

3 नतृत्व लोकप्रियता नहीं है—लोकप्रियता के आधार पर भी किसी का नेता मान ले। नेता शान का दुरूपयोग है। यह सच है कि नेता एक संगठन में कार्य बिन्दु ता है जिसमें व्यवहार विचार एवं व्यक्तिव पर संगठन के सभी सदस्यों की नृष्टि रहती है। संगठन के प्राय सभी सदस्यों की जुबान पर उनका नाम रहता है और वे अपने आपको उसका अनुयायी कहने में गौरवाचित अनुभव करते हैं। लोकप्रियता उसका महत्वपूर्ण गुण है किंतु उसे एकमात्र गुण नहीं कहा जा सकता। कई बार व्यक्ति के लोकप्रिय होने पर भी उस संगठन की नीतिमा एवं कार्यक्रमों को सफल करने का कोई अधिकार नहीं होता। इस प्रकार की अधिकार विहीन लोकप्रियता मैनीपुल स्तर पर भी हा सकती है।

एक संगठन की एक ही काई के समान पदों पर कार्य करने बाने विभिन्न सदस्यों के बीच यदि किसी को लोकप्रियता प्राप्त हो जाए तो हम उस नेता नहीं। संगठन के सदस्यों में आजाकारिता की प्रक्रिया का प्रभावित करने बाना आजा तत्व होता है और इन तत्वों की उपस्थिति लोकप्रियता के लिए आवश्यक नहीं है। लोकप्रियता एक ऐसी चीज है जो प्राय हसम्बन्ध प्रकृति सरव व्यवहार सामजस्थपूर्ण व्यक्तिव और कभी-कभी मूलतापूर्ण कार्यों के परिणामस्वरूप भी प्राप्त हो जाती है। बुद्धिहीन लोकप्रिय ध्यात में संगठन के सदस्य मजाक कर सकते हैं उसे अपने मनोरजन का साधन बना सकते हैं किंतु उसकी आजाओं निश्चा एवं इ छाओं का पानन करने के लिए वे कभी तयार नहीं होंगे। उस प्रकार का लोकप्रिय व्यक्ति और कुछ भी हो सकता है किंतु नेता नहीं।

4 नेतृत्व क्षरिमा नहीं है—अनेक शक्तियां में कुछ चमत्कारपूर्ण विशेषताएं (Charismatic Qualities) पाई जाती हैं जिनके आधार पर वह दूसरे शक्तियों

का अपना आर आकर्षित कर लेता है। इस प्रकार आकर्षित किए गए व्यक्ति उस लोकप्रिय बना देते हैं और कभी-कभी तो यह भ्रम होने लगता है कि सम्भवतः वह उनका नेता है। चमत्कारी व्यक्ति अत्यन्त सक्रिय होते हैं और समय समय पर इनके द्वारा अनेक लोगों के व्यवहार का प्रभावित भी किया जाता है। किन्तु वह भी नेता कहना इसलिए गलत माना जाएगा क्योंकि केवल व्यक्तित्व के गुण एक मनुष्य का नेता नहीं बना देता। इसके लिए कुछ अन्य बातों की भी आवश्यकता होती है। कभी-कबार हम लोगों को यह कहते हुए सुनते हैं कि अमुक व्यक्ति एक अच्छा नेता होने योग्य था किन्तु परिस्थिति बानाबरेल एवं अन्य कई कारणों से वह ऐसा न बन सका।

एक व्यक्ति में शक्ति आत्माकी बुद्धि ज्ञान नियम ज्ञान की योग्यता आदि गुण जब अपने स्वयंसेवक रूप में होते हैं तो उसका एक मफन नेता होने की सम्भावनाएं बढ़ जाती हैं। ये गुण उस व्यक्ति को एक नेता नहीं बना सकते किन्तु एक अच्छा नेता बना सकते हैं। इसका अर्थ यह है कि पहले उसका नेता होना जरूरी है जो इन गुणों के अधिकार क्षेत्र में नहीं आता उसके बाद ही इन गुणों का वह अपने उत्तरदायित्वों का पूरा करने में उपयोग कर सकता है। एक प्रासंगिक नेता अतिया के समूह की आवश्यकताओं और उनके संगठन की संरचना का परिणाम होता है। वह एक प्रकार से प्रशासन और अन्य स्थितियों की उपज है और इसलिए सामान्य रूप उसका लक्ष्य व्यवहार के नियम आदि बातों की पृष्ठभूमि में ही उसका अध्ययन किया जा सकता है। कहने का आशय है कि केवल कर्मिष्मा वाले व्यक्ति का नेता कह देना भ्रामक है।

5 नेतृत्व उच्च पद नहीं है—व्यक्ति की उच्च स्थिति उस नेता नहीं बना देती। संगठन में उच्च पद प्राप्त हो जाने से ही वह अपनी अनायास निर्देशों एवं आज्ञाओं को संगठन के अधीनस्थ सदस्यों से स्वीकृत नहीं करा सकता और इस स्थिति में उस नेता भा नहीं कहा जा सकता। दूसरा आर हम एक ऐसे व्यक्तित्व की कल्पना कर सकते हैं जो पदतोषा की दृष्टि से बहुत नीचे है किन्तु संगठन के अन्य सदस्य उसका सम्मान करते हैं तथा उसकी आज्ञाओं का पालन करने में तत्परता दिखाते हैं। यह अधिकारी उच्च स्तर पर न होने हुए भी एक नेता है। पहला उदाहरण में उच्च अधिकारी को न मानना और दूसरे उदाहरण में एक निम्न अधिकारी का भी नेता मान लेना हमारे सम्मुख नेतृत्व के अतिरिक्त रूपों को प्रस्तुत करते हैं। नेतृत्व का पहला रूप सत्ताधारी तानाशाही एवं वाध्यकारी प्रकृति का है जिस आज्ञा के प्रजातन्त्रात्मक युग में नेतृत्व का वास्तविक रूप नहीं माना जाता। नेतृत्व का दूसरा रूप मानवीय सम्बन्धों भावनाओं प्रभावशाली प्रकृति के व्यापक गुणों ज्ञान एवं बुद्धि के उच्च स्तरों आदि पर निर्भर करता है। नेतृत्व का यह रूप ही आज वास्तविक अथवा ठीक समझा जाता है।

संगठन का अध्यक्ष नाना मात्र ही एक नेता होने का प्रमाण नही है। "सक पक्ष म नम दा आधार प्रस्तुत कर सकत ह। पिफनर तथा शरवुड (Piffner and Sherwood) के अनुसार नन दा बताता म प्रथम नै प्रजातन्त्रात्मक मृत्य और दूस। है म ठन म निर्णयन की प्रक्रिया।¹ एक प्रज्ञामयीय संगठन म शक्ति प्राप्त करने क लिए स्तर के अतिरिक्त अनेक सघन हत है। कुछ लोग का कहना है कि नतृत्व शन का प्रयास केवल उही पामा क लिए करना चाहि ए जो संगठन म निराय नन का क्रिया पर प्रभाव डानन बाव का काय सम्पन्न करें। (गिब (Gibb) म पिछले कुछ वर्षों क नेन क स सम्बन्धन सात्व का अध्ययन करने के बाद यह निष्कर्ष निकाला है कि अध्यक्ष और नेता क बीच अन्तर किया जाना आवश्यक है। आना कारणों क प्रमाण म नम मालिक और सवक शिष्य और विद्यार्थी पिता और पुन क बीच पात जिस सम्बन्ध का उत्पन्न किया था वह सम्बन्ध एक अधिकारपूर्ण एवं अध्यक्षतावादा सम्बन्ध था जिस नतृत्व का सम्बन्ध नही माना जा सकता। यह सही है कि पतापान म स्थिति प्रभाव का मन्त्रण सान ह किन्तु जसा कि पिफनर तथा शरवुड का मत है अध्यक्षता एव नतृत्व का एक ही चीज नही माना जा सकता। दाता के बीच शक्ति का अन्तर है। एक व्यक्ति जिसका कोई प्रभाव नही है एक संगठन का अध्यक्ष ना सकता किन्तु या हा प्रभाव प्राप्त कर लता ह वह एक नेता बन जाता है।²)

नतृत्व क दोन रूप म जो नर है वह प्रजातन्त्रात्मक मया क अतिरिक्त संगठन की नियन्त्रण प्रक्रिया क आधार पर भी निश्चित किया जाता है। यह अन्तर नियन्त्रण प्रक्रिया के रूप पर आधारित रहता है। आना देने की शक्ति प्राय औपचारिक पतापान द्वारा ही जाती है। इन आनाया का प्राय नियमित रूप स पानन किया जाता है। संगठन के अधिकांश कार्यकर्ता म प्रकार की आनाया का चुनौती देने का पर्याप्त नही करत। आनापानन करत समय संगठन क सदस्य मह नही देखत कि न आनाय किस व्यक्ति द्वारा दी ग है बल्कि यी देखत है कि आना देने बाव का एव एव स्थिति क्या है। सक विरगी नतृत्व का सम्बन्ध एक प्रबलन (Routine) से भिन्न हाना है। प्राय नतृत्व की आवश्यकता तब होती है जब परिवर्तन और मनोवन (Morale) के प्रश्न उपस्थित होत है। उस स्थिति म संगठन क सदस्य औपचारिक सत्ता का चुनौती दन सप्त है और तब नतृत्व का अस्तित्व सम्भव बनता है। सत्ता का चुनौती दन की आवश्यकता प्राय उस समय होती है जब संगठन का अध्यक्ष केवल अध्यक्ष होना ह और नतृत्व क गुणा का उपस्था करती

1 Piffner and Sherwood Administrative Organization p 50
 Cecil A Gibb Leadership : Grounds and Theory in Handbook of Social Psychology Vol II p 88
 3 Piffner and Sherwood p cit p 331

है। एक गूढ कायगालिका वह है जो अपनी शक्ति स्थिति में नान्व की विशेषताओं का समन्वित करे।

पर सौपान के उच्च स्तर एवं नतव व वीच सम्य धा पर प्रकाश जानत ह्य
मन का कयन है कि एक प्रव धक तब तक अपन कार्यो को सफनतापूर्वक सम्पन्न
न । क मकना जब तक वह केवल सत्ता पर निर्भर रहना न छाँ और नतव व
गुणा का न अपनाए । यत् सम्भव है कि एक प्रव धक अपन कार्यो का अपन मन
का गच्चा नेता हुन बिना भी सफनतापूर्वक सम्पन्न कर न किन्तु यत् सम्भावना कुछ
परिस्थितियो पर निर्भर करना है । जब समस्त मऐमा परिस्थितिया उपन न जाना
है जिनम अधीनस्थ अधिकारी अपन अयक्ष की सत्ता को चुनौती देन का प्रयत्न करत
हैं ता अध्यक्ष का नतृत्व के गुण का प्रयोग करना पडता है । समस्त का मर्कोव
अधिकारी यत् जानता है कि उसक बाट का उच्च अधिकारी उमा समय नता वन
सकता है जब उसक अधीनस्थ कार्यक्ता उन एसा वन न छान । मसा परिधि यया
भी उत न ो ज नी है जब अधीनस्था को एक मध्यस्थि अधिकारी ना नता बनाना
पडता है और मर्कोव अधिकारी का उस उनका नता स्वीकार करना पडता है ।

सैनिक संगठन। म नृत्त्व का आवश्यकता का स्पष्ट रूप में समझा जा सकता है। वहाँ उच्च अधिकारी को मुख्य रूप से आदेश देने (Commanding) का काम करना पड़ता है। सैनिक संगठन में जाना देने वाले व्यक्ति अधिकारियों का स्थिति बहुत कुछ असैनिक संगठन के अध्यक्षा से मिलती जुलती है। अध्यक्ष की भाँति एक कमण्डर (Commander) का भी कबन भी कारण नहीं होता कि वह जाना देता है या उसका पास होता है। सैनिक संगठन में कमण्डर का पास जाना सत्ता हानि है कि वह अपने अवीनस्था से जा चह करवा सकता है। फिर भी यह माना जाता है कि आज्ञा देने वाले अधिकारी का पास नृत्त्व का अपने गुण भाँति ता यह सैनिक संगठन की भाँति अच्छा माना जाएगा। विशालिन (Beishline) का मत है कि कमण्डर को हम बात के लिए एक उत्साहपूर्ण व्यक्ति बननी चाहिए कि संगठन के व्यक्तिगत सदस्य नदया का प्रभावशाली रूप से पूरा करने के लिए अधिकतम सहयोग प्रदान करें।¹

नेतृत्व से सम्बन्धित विचारधाराएँ
(Theories Concerning Leadership)

प्रारम्भ में विचारका मय घारणा था कि नटृत्व में लागे का इस प्रकार प्रभावित करने की योग्यता है कि वे स्वच्छा स नय के प्रति प्ररित हो सकें। यह मायता थी कि नटृत्व कुछ विशेष गुण अथवा विशेषताओं का समन्वय है जो व्यक्ति में जन्मजात पाई जाती हैं सिखाए नहीं जाते। नटृत्व के क्षेत्र में जो आधुनिक

अनुभव माना जा चुके हैं। उतम इस परम्परावादी विचारधारा का आशिक समर्थन ही मिल पाया है। आज नेतृत्व के किसी व्यक्ति विशेष की सम्पत्ति नयी समझा जाता। जब यह माना जाने लगा है कि नेतृत्व के गुणों को अनुभव, शिक्षा और प्रशिक्षण द्वारा प्राप्त किया जा सकता है।

नेतृत्व के सम्बन्ध में मुख्यतः निम्नलिखित तीन दृष्टिकोण प्रचलित हैं—

- (1) लक्षणवादी विचारधारा (The Trait Theory)
- (2) स्थितिवादी विचारधारा (The Situational Theory) तथा
- (3) अनुयायी विचारधारा (The Follower Theory)।

1. लक्षणवादी विचारधारा (The Trait Theory)

यह विचारधारा के अनुसार नेता में कुछ व्यक्तिगत गुण होते हैं जिनके आधार पर वे संगठन में अपने अनुयायी बनाते हैं। लक्षणवादी विचारधारा के समर्थक न जागमग विधि के आधार पर अर्थात् विभिन्न नेताओं का ध्यानपूर्वक अध्ययन कर उनमें व्यक्तिगत गुणों का संकलन किया है और जिन गुणों का उल्लेख सामान्य पाया है उसे एक नेता के आवश्यक गुण मान लिया है। टाड (Tead) चेस्टर बर्नार्ड (Chester Bernard) शेल (Schell) आदि की मान्यता है कि जिन व्यक्तियों का साधारणतः नेता माना जाता है उनमें कुछ सामान्य गुण दिखाई देते हैं। प्रा टाड के अनुसार ये सामान्य गुण मुख्यतः हैं—शारीरिक शक्ति, उद्देश्य का ज्ञान, एक निश्चयन, उत्साह, मित्रता और भावनाएं। मान्यता, नवीनी, विशेषज्ञता, बुद्धि, शिक्षा और योग्यता, विश्वास और निष्ठा देने की सामर्थ्य। स्टोयडिन का दृष्टि में एक नेता में प्रधानतया सात गुण होने चाहिए—प्रथम शारीरिक और संरचनात्मक विशेषताएं (Physical and Constitutional Factors) जैसे ऊँचाई, वजन, शारीरिक बनावट, शक्ति, स्वास्थ्य आदि, द्वितीय बुद्धि (Intel ligence), तीसरे जाम विश्वास (Self confidence), चौथे सामाजिकता (Sociability), पाचवें इच्छा शक्ति (Will Power) जैसे पहल करने की शक्ति और सहस्रवाक्यता, छठे नियंत्रण (Domiance) मानवें कुछ अन्य लक्षण (Some Other Traits) जैसे बात करने का ढंग, प्रसन्न प्रकृति, उत्साह, अभिव्यक्ति का गुण मौनता आदि।

लक्षणवादी सिद्धांत नेता में व्यक्तिगत गुणों का अस्तित्व मानकर एक उपयोगी विचार प्रस्तुत करता है तथापि कई दृष्टियों से यह अनुपयुक्त है। प्रथम यह सिद्धान्त के समर्थक ने नेतृत्व के अलग-अलग गुणों का वर्णन किया है अर्थात् पिफिनर एवं शेररु के शब्दों में अभी तक लक्षण (Traits) का कोई एक जसा रूप विकसित नहीं हुआ है। दूसरे नेतृत्व के गुणों अथवा विशेषताओं की सूचिका भ्रामक है। तृतीय विभिन्न शब्दावली का प्रयोग किया गया है और चतुर्थ द्वारा गिनाई गई विशेषताओं की संख्या भिन्न भिन्न है। वास्तव में यह नहीं बताया गया है कि

कान-मा नक्षत्र सबसे अधिक महत्त्वपूर्ण है और कौन-मा सबसे कम। चौथे नेतृत्व प्राप्त करने और नेतृत्व कायम रखने का विशेषताओं के बावजूद अंतर नहीं किया गया है। पाचवें यह भी स्पष्ट नहीं है कि किन विशेषताओं को प्राप्त कर कोई व्यक्ति अच्छा नेता बन सकता है अथवा किन विशेषताओं के अभाव में वह नेतृत्व की परिधि से बाहर हो जाता है। छठे नेतृत्व पर परिस्थितियों का प्रभाव को नहीं धुलाया जा सकता। एक ही संस्था में अलग-अलग परिस्थितियों के नेतृत्व की भिन्न-भिन्न विशेषताओं की आवश्यकता होती है। अनेक विज्ञान-ज्ञान जन्मजात नहीं होता बल्कि उन्हें प्रशिक्षण द्वारा विकसित किया जाता है। व्यक्तिगत योग्यताओं और गुणों का आधार पर एक व्यक्ति अपने नेतृत्व के कार्यों को भिन्न प्रकार सम्पन्न कर सकता है पर नेता बनने के लिए केवल ये व्यक्तिगत गुण ही पर्याप्त नहीं हैं। संगठन के स्वरूप और परिस्थितियों का उस पर गहरी प्रभाव पड़ता है।

2. स्थितिवादी विचारधारा (The Situational Theory)

नक्षत्रवादी विचारधारा में नेतृत्व पर परिस्थितियों के प्रभाव की उपस्था की गई थी जबकि आधुनिक अनुसंधान का आधार पर विकसित स्थितिवादी विचारधारा के अनुसार एक नेता के व्यवहार और गुणों पर परिस्थितियाँ (Situations) का भारी प्रभाव पड़ता है। व्यक्ति की विशेषताओं अथवा उसके गुण नेतृत्व की दृष्टि में महत्त्वपूर्ण हैं तथापि नेतृत्व कुल मिलाकर एक विशेष समूह की परिस्थितियों का परिणाम होता है। एक ही समूह में भिन्न-भिन्न परिस्थितियों में भिन्न नेतृत्व विकसित हो सकता है। एक परिस्थिति में जा व्यक्ति-समूह का नेता है दूसरी परिस्थिति में यह सम्भव है कि वह व्यक्ति नेता न रहे और दूसरा कोई व्यक्ति उसका स्थान ग्रहण कर ले।

उदाहरण के लिए सहायक अधिकारी तब प्रभावशाली बन जाता है जब उसका उच्चाधिकारी प्रभावहीन हो या उसमें नेतृत्व के गुण न हों। दूसरे पक्ष में यहाँ सहायक अधिकारी का नेता बनना परिस्थिति के कारण सम्भव हुआ। इसी प्रकार यदि उच्चाधिकारी योग्य एवं प्रभावशाली हो तो उसका सहायक अधिकारी नेता बनी नहीं बन सकता चाहे उसमें नेता बनने के गुण मौजूद हों।

वास्तव में स्थितिवादी विचारधारा नक्षत्रवादी सिद्धान्त की विरोधी नहीं होकर पूरक है। इन दोनों ही सिद्धांतों के संयोग से नेतृत्व की मायता का सही रूप विकसित होता है। अनेक बार यह देखा जाता है कि उपर्युक्त परिस्थितियों हान पर भी एक व्यक्ति नेता नहीं बन पाता क्योंकि उसमें नेतृत्व के व्यक्तिगत गुणों का अभाव होता है। दूसरी ओर कई बार उचित परिस्थितियों के अभाव में भी अनेक प्रतिभाएं कुण्ठित होनी देखी गई हैं। फिर भी परिस्थितियों के निर्माण का एक सीमा होती है जिसके आगे व्यक्तिगत योग्यताएं रुक जाती हैं। मिलेट की मायता है कि नेतृत्व प्रायः परिस्थिति के अनुसार बनता या बिगड़ता जाता है।

सम्मान चाहिए। यह एक प्रकार का थापा मया नेतृत्व है और समूह द्वारा इस तब तक स्वीकार नहीं किया जा सकता जब तक संगठन के सदस्य उस अपनी आवश्यकताओं के मानान का वाध्य स्वीकार न कर लें।

यस प्रकार नेतृत्व की मर्यादा (Concept of Leadership) के सम्बन्ध में तीनों प्रमुख दृष्टिकोण हैं। ये तीनों अपने-आप में पूर्ण नहीं कह जा सकते क्योंकि प्रत्येक की अपनी सीमाएँ हैं। नेतृत्व का एक सही एवं वास्तविक परिचय तीनों का संश्लेषण रूप समझा जायगा। जहाँ नेतृत्व के स्वरूप पर विचार किया जाय तो उस परिस्थितियों द्वारा निर्धारित माना जाना चाहिए। प्रो. हैमन (Haimann) ने लिखा भी है कि नेतृत्व एक व्यक्ति की सम्पत्ति नहीं होती अपितु यह अनेक विभिन्नताओं जैसे—दृष्टिकोण आवश्यकता अनुयायियों की व्यक्तिगत विशेषताओं संगठन की विशेषताओं परिस्थितियों नेता के लक्षणों एवं विपक्षिताओं आदि का जटिल सम्बन्ध है।¹ परिस्थितियाँ एवं अनुयायियों के चरित्र का प्रभाव एक व्यक्ति के नेता बनने तथा बने रहने पर बहुत अधिक रहता है तथापि कई बार नेता के व्यक्तिगत गुण अनुकूल परिस्थितियों का निर्माण और अनुयायियों के दिनामनता के प्रति विश्वास तथा श्रद्धा उत्पन्न कर देते हैं। इस सम्बन्ध में डगलस मैकग्रेगर (Douglas McGregor) ने लिखा है कि एक पुराना तर्क कि नेता इतिहास का बनाता है या इतिहास नेता का बनाता है इस मायता द्वारा तय हो चुका है कि ये दोनों ही कथन अपनी अपनी सामान्यता में सत्य हैं।²

नेतृत्व से सम्बन्धित उपयुक्त तीनों ही दृष्टिकोणों की उपयोगिता को ध्यान में रख कर नेता के स्वरूप एवं विपक्षिता का अध्ययन किया जाता चाहिए।

नेतृत्व की आवश्यकताएँ

(The Requirements of Leadership)

नेतृत्व एक व्यक्ति की कुछ बातों का समन्वय प्रदान करता है। यह व्यक्ति के साथ आवश्यक रूप से सम्बन्धित है। अनुयायियों द्वारा नेता की आज्ञाओं का पालन इसलिए किया जाता है कि वे उस एक समय शक्तिशाली यांत्रिक एवं अपना सहायक मानते हैं। कई बार यह मायता लोगों पर अघाति जाती है किन्तु अनेक बार दूसरे तत्त्व प्रभावशाली रहते हैं उदाहरण के लिए अनुयायियों का गलत विश्वास स्वयं नेता की कुशलता एवं दिशावे की अज्ञानता परिस्थितियों का दबाव आदि। जिन लोगों को अनुचरित तत्त्वों का किसी व्यक्ति का नेता बनाना बनाए रखने एवं अच्छा नेता बनाने में सहयोग होता है उन्हें नेतृत्व के आधार भवेक उसकी आवश्यकताएँ महसूस की जा सकती हैं। प्रशासकीय नेतृत्व का अस्तित्व और उसकी उपयोगिता जिन लोगों पर आधारित है उनकी व्यक्तिगत राजनीतिक एवं सामाजिक-

1 H. Mann op cit p 44b

2 Douglas McGregor The Human Side of Enterprise 1960 p 182

ता-वर्गों में विभाजित किया जा सकता है। एन जगविक ने नतत्व के मनोवैज्ञानिक आधारों पर भी उल्लेख किया है।¹

1 बाह्य राजनीतिक अभिकरण—प्रशासकीय नेतृत्व के व्यवहार की निर्देशित एवं निर्मातृ करने वाले बाह्य राजनीतिक अभिकरण होते हैं। प्रशासन पर उठाए जाने वाले कदम तथा अपनाई जाने वाली नीतियाँ उस दश की राजनीतिक स्थिति एवं परम्पराओं का प्रतिबिम्ब होती हैं। प्रो एपलबी के मतानुसार प्रशासकीय नेतृत्व तीन प्रकार से राजनीतिक उत्तरदायित्व का निर्वाह करता है—प्रथम अधिकारी प्रशासकीय सम्मयाग्रा पर विचार करते समय उनको एक 'यापक' रूप में देखता है। उसका अधिकार निम्न जनवादी भाँति का अनुकूल होता है। दूसरे जब वह सावजनिक विषयों पर विचार करता है तो उसका दृष्टिकोण व्यक्तिगत बन होकर जनवादी होता है। तृतीय एवं व्यक्तिगत हितों के आधार पर निम्न जन की अपेक्षा वह जनता की आवश्यकताओं एवं हितों से प्रभावित होता है। तीसरे सावजनिक विषयों पर निम्न जन के समय वह राजनीतिक दृष्टिकोण प्रयोज्यता में अपनाते हैं। वह जनता के सम्मुख रखने में मनाय नहीं करता। प्रशासकीय नेतृत्व के कारणों पर 'प्रवस्थापित' में राजनीतिक आधार पर किए गए बाद विवादों का भी महत्त्व पूर्ण प्रभाव रहता है। राजनीतिक दृष्टि से प्रशासकीय नेतृत्व में परिवर्तन व समाधान आवश्यक हो जाता है।

2 सम्पादित आवश्यकताएँ—एक अच्छे नेतृत्व के लिए कुछ सम्पादित आवश्यकताओं की पूर्ति जरूरी होती है। इसका बिना कोई भी नेता अपने कामों को प्रभु के रूप में सम्पन्न नहीं कर सकता। प्रसिद्ध लेखक मिलेट (Millet) का कहना है कि "नेतृत्व के लिए आवश्यक परिस्थितियाँ दो हैं—राजनीतिक एवं सम्पादित। प्रशासकीय नेतृत्व की राजनीतिक परिस्थितियाँ से हमारा तात्पर्य बाह्य राजनीतिक निर्माण तथा विचारण के प्रति रुचन रहने की आवश्यकता से है।—नेतृत्व की सम्पादित परिस्थिति से हमारा आन्तरिक व्यवहार की आवश्यकताओं के प्रति रुचन रहने तथा प्रशासनिक अभिकरण का प्रतिष्ठा बनाने एवं उनकी आवश्यकता से है।"

3 अनुयायियों का सहयोग—नेता सदैव प्रयत्न करते हैं कि वे अपने अनुयायियों का विश्वास प्राप्त करें और उनका सक्रिय सहयोग प्राप्त कर अपनी नीतियाँ तथा कार्यक्रमों का वास्तविक रूप दें। अनुयायियों एवं साथी कार्यकर्त्ताओं का सहयोग विसर्जित करनी होगी कि उसका नेता में व सभी गुण हैं जिनके आधार पर उनके हितों की रक्षा होती है। दूसरे सम्पादित रूप में समझने की व्यवस्था का एक

¹ L U w c k L d sh in the 20th Century p 21 33
2 Mill i p n pp 37 38

विचार रूप देना जरूरी है ताकि नतृव सभा में प्रत्येक कार्य कर सके। मध्यप्रथम यह प्रमाण है कि संगठन के सभी कार्यकर्ता एक सुरक्षापूर्ण वातावरण में कार्य करें। यद्यपि कमचारी का अपना वेतन कम होने का भय न हो। दूसरे शब्दों में उस जहाँ अपना पद भूँटने की आशंका रहती है तथा जहाँ उसका व्यक्तिगत सम्मान किसी भी समय कम किया जा सकता है वहाँ कमचारी अपने आपका असुरक्षित अनुभव करता है। कम प्रचार के वातावरण में उस कार्यकर्ता के प्रतिबन्ध की सभी विषयों पर पूर्ण रूप से न तो निगरानी है और न ही अभिप्रेक्षित हो पाती है। सभी स्थिति में उनका सक्रिय एवं रचनात्मक संयोग नतृत्व को प्राप्त नहीं हो सकता। अतः असुरक्षा दुनोही एक सदे के वातावरण में कमचारी अपने कार्यों में रुचि नहीं ले सकते। इसका फलस्वरूप अनुशासन की समस्या महत्वपूर्ण बन जाती है। दूसरे मर्यादा रूप से नतृव को प्रभावशाली एवं सफल बनाने के लिए यह भी उपयोगी होगा कि वेना एक विशेषज्ञ न होकर समस्त संगठन के द्वार में सामान्य पात्र रूप में वातावरणीय है। ऐसा न होने पर ही एक नता अपने संगठन के प्रत्येक व्यक्ति को अच्छा एवं आकांक्षाओं को जान सकता है और उस तदनुकूल व्यवहार में करने में सुविधा रहती है।

मनवादी विचारधारा यह मान कर चलती है कि एक सफल नता वह होगा जो जाँची साँचे में उमक अनुयायी घोषित है, वह बनी करे जो उसका अनुयायी करे है तथा उसकी प्राथमिकताओं का रूप बनी हो जो उसका अनुयायी का है। अनुयायियों में व्यक्तिगत म एकाकार होना वाला नता शीघ्र ही लोकप्रियता एवं प्रभाव प्राप्त कर लेता है। नता एक अनुयायी के बीच व्यक्तिगत की एकदमता की स्थापना में स्वयं नता द्वारा भा महत्वपूर्ण कदम उठाए जा सकते हैं। जनरल चार्ल्स पी. समराल (General Charles P. Summerall) के मतानुसार एक नता को वह सब कुछ बन जाना चाहिए जो वह अपने अधीनस्थों का धनाना चाहता है। ताग उसी रूप में साबित है कि उनका नता साबित है। परिणाम यह जाना जाते हैं कि उनका नता कम साबित है।

नतृव एकमात्रो किया नहीं है जिसमें बचन नता को ही अपने संगठन की सामर्थ्य जानकारी है। संगठन के सम्मेलन का भी नेता की नीतियाँ नियमों एवं प्रक्रियाओं में परिचित रहना चाहिए। कमचारियों में सन्तुष्टता की भावना रहनी चाहिए जिसमें वह यह अनुभव करे कि संगठन उनके कार्यों का आदर करता है तथा अपनी स्वीकृति प्रयत्न संगठन की नीतिशास्त्र के निर्माण में भाग लेने है। यह सुभाषा जाता है कि नता का नीति शुद्धि निरूपण पर पड़ता है पर उक्त सम्बन्ध में अपने अधीनस्थों का राय एवं सुझावों को जान लेना चाहिए। कम प्रक्रिया द्वारा नता उन प्रतिकूल नीतियों का अपना न के सतरे से बच जाएगा। जिन्हें संगठन के सम्मेलन नहीं चाहते। माघ ही इस प्रकार निर्धारित नीतियों के प्रति कमचारियों में अपने-ब की

भावना विकसित हो जाएगी। मीठन में नेता के कार्य का सुलभ बनाने तथा कमचारियों का सक्रिय संयोग प्राप्त करने के लिए एक अर्थ संस्थागत व्यवस्था यह की जा सकती है कि कमचारियों को कुछ उत्तरदायित्व सौंपे जाए और उत्तरदायित्व के साथ ही कुछ सत्ता भी प्रयायाजित की जाए। तभी हम यह आशा कर सकते हैं कि कमचारियों के मन का पूरा सहयोग प्राप्त हो सकेगा। इस प्रकार मानवनात्मक रूप में कमचारियों के मन में सुरक्षा कार्य के प्रति रुचि संगठन का एक अंग बनने की प्रवृत्ति एवं संगठन के कार्यक्रमों तथा नीतियों की सफलता के लिए प्रयास आदि धार्मिक संस्थागत प्रयासों में सम्भव बनाए जा सकेंगे।

नेतृत्व के प्रकार

(Types of Leadership)

व्यवहारवादी अनुसंधानों एवं प्रयोगों के आधार पर यह बात हमें है कि नेतृत्व का विशेष गुण एक समूह में बहुत उपयोगी सिद्ध होता है किंतु दूसरे समूह में उसकी उपयोगिता दृढ़त या आशंकक रूप में घट जाती है। संगठन के परिवर्तन के अतिरिक्त एक ही संगठन में जब समस्याएँ बढ़ने लगती हैं, लोगों की आकांक्षाओं में परिवर्तन आ जाता है अथवा अन्य नवीन स्थितियाँ पैदा हो जाती हैं तो नेतृत्व के पल्लव गुण भी रूप में प्रभावशाली नहीं रहते। इस अध्ययन के बाद यह निष्कर्ष निकाला गया कि नेतृत्व के अनेक रूप अथवा प्रकार होते हैं। राजनीतिक नेतृत्व धार्मिक नेतृत्व मानवीय नेतृत्व आदि नेतृत्व के अनेक रूपों में यहाँ हमारा सम्बन्ध नहीं है। केवल प्रशासकीय एवं प्रबंधनीय नेतृत्व ही हमारे अध्ययन का क्षेत्र है।

अल्फोर्ड एवं बीटी (Alford and Beaty) के अनुसार व्यावसायिक क्षेत्र में पाए जाने वाले नेतृत्व के प्रमुख रूप ये हैं—

- 1 बौद्धिक नेता (Intellectual Leader)
- 2 संस्थागत नेता (Institutional Leader)
- 3 जनतन्त्रीय नेता (Democratic Leader)
- 4 तात्कालिक नेता (Autocratic Leader)
- 5 विश्वसनीय प्रेरक नेता (Persuasive Leader)
- 6 रचनात्मक नेता (Creative Leader)

जार्ज एर टैरी (George R. Terry) ने नेतृत्व को दस प्रकार वर्गीकृत किया है—

- 1 व्यक्तिगत नेतृत्व (Personal Leadership)
- 2 अव्यक्तिगत नेतृत्व (Impersonal Leadership)
- 3 निरवृद्ध नेतृत्व (Authoritarian Leadership)
- 4 जनतन्त्रीय नेतृत्व (Democratic Leadership)

5 देशी नतव (Indigenous Leadership)

6 पनक नतव (Paternalistic Leadership)

ऑरिन एरिस (Auren Uris) न अधिगासी योग्यता क आधार पर नतव

का वर्गीकरण किया है—

1 ममी तथ्या का जानन वाला (Master of Details)

2 समन्वय स्थापित करी वाला (Co-ordinator)

3 समस्या सुलभान वाला (Problem Solver)

4 मानवीय विचारधारा रखन वाला (People Minded)

5 लक्ष्य विचारधारा रखन वाला (Target Minded)

विभिन्न विज्ञाना द्वारा नतव का विभिन्न प्रकार से वर्गीकृत किया गया है।

यहाँ हम प्रशासकीय एवं प्रबोधकीय नतव का निम्नानुसार वर्गीकृत करते हुए उनका अध्ययन करेंगे—

1/ औपचारिक नतव (Formal Leadership)

2/ अनौपचारिक नतव (Informal Leadership)

3/ सत्तावादी या निरंकुश नतव (Authoritarian Leadership)

4/ प्रजातन्त्रात्मक नतव (Democratic Leadership)

5/ बाहरी नतव (Leadership from outside)

6/ आन्तरिक नतव (Internal Leadership)

1/ औपचारिक नतव (Formal Leadership)

नेतृत्व का यह रूप व्यक्ति के गुणा के प्रभाव अनुयायियों की इच्छा एवं स्थितियों की अनुकूलता का परिणाम नहीं है। औपचारिक नतव को उच्च अधिकारियाँ या निर्मित किया जाता है। जब एक अध्यक्ष अपने पद पर नियुक्त होता है तो उसकी विशेषता निरीक्षण व्यवस्थापन अधिकार के सब कार्य सीन लिए जाना है जो एक नेता का सम्पूर्ण कर्तव्य है। जब एक अधिकाारी का नेता के रूप में औपचारिक शक्ति से नियुक्त कर दिया जाता है तो उसके सम्मुख अनक समस्याएँ आती हैं। वह अपने अधीनस्थों का न समझने के कारण अनक गहन निगमन करता है। जबकि फलस्वरूप संगठन में समस्त विशुद्ध प्रमत्तोप का वातावरण उत्पन्न हो जाता है। यदि अनक व्यक्तिगत गुणा द्वारा वह हम वातावरण का प्रतिपादन करता है तो एक नेता के रूप में अधिक शक्ति तक नहीं रह सकता। औपचारिक रूप में नेता हान हुए भा वास्तविक रूप से वह नेता नहीं रहता। सम्भावना यह है कि ऐसा स्थिति में उसका किसी अधीनस्थ का संगठन के कमचारियाँ द्वारा नेता बना दिया जाएगा। औपचारिक नेता हान के लिए उच्च पद के प्रतिरिक्त एक व्यक्ति का समूह के समस्या का स्वाहति भा प्राप्त करनी होता है। उच्च पद के कारण एक औपचारिक नेता का वास्तविक नेता बनने में अधिक कठिनाई का

सामाना न । करता पन्ना । उनह म अत एन वधन 11 के त्रिक मा म
स वह अन नतृत्व की धाक पमा मकना है । पन्ना मयन उनका शक्ति है
जिसके आधार पर व आना ग सन्ना का पुम्पून एव विराधिया को मयन
कर मकना ह ।

दूनर उच्च प व प्रति मय्या के मन म जो आन्तर का भावना हानी है
उनका पु-पूरा लाभ उठान म व मय्या का कुद आवयकताया का मनुप
कर उनक मन म अनन नतृत्व का धक जमा मना है नथ उनका स्वाभिमनि म
नाभान्वि हा मकना है । तानर प्र म नान न कुद मय्या का मयना । न
गुन के विराधा का ननि उठान हुन साठन का औपचारिक नता उनम म प्रकार
का मौवेवजा कर मकना है जिसके फलस्वरूप उनका नतृत्व अनुयायिया का माय
हा सक । औपचारिक नता के हाथ म एक चौग विकल्प म नता = कि व एमी
म्यनि उतल्ल कर दे जिनुम मयक मय्य एव उसक अधास । क लय ममान वन
अए । म प्रकार नता का त्रियाया म एक एमी ममहयना म्य पिन हा जाा है कि
औपचारिक नतव का मय हान का सम्भावना मय रता ।

2. औपचारिक नतृत्व (Informal Leadership)

औपचारिक नतृत्व एक मक्ति का मय पन्ना सम्मानन के कारण अनन-आप
हा प्राप्त हा जाता ह । एक विभागायम (Head of the Department) अनन
विभागा का एक औपचारिक नता ह चाह उनम नतव के गुण का अधवा नो ।
जब औपचारिक नतृत्व का सात्त के मय्या पर धापा जाता है ना व प्रय सम्मान
(Prestige) सत्ता (Authority) मक्ति (Power) मक्ति के कारण उस स्वाकार
कर नत है । किंतु मय स्वामान कवा तना प्राप्त हा पाता है जब औपचारिक नता
अन गुण मय अनुकुल म्यनिमा की रचना कर अन नायिया एव कयनमा का
अधानस्था के हितो एव सत्ता के माय एकाकार कर सता ह मय्या उसका
नतृत्व कुद निता बा प्रन व नता जाता है ।

प्रमचान औपचारिक नतृत्व का पृष्ठभूमि औपचारिक नतृत्व
(Informal Leadership) का मय मता है । मयम (Haumann) के
मय म औपचारिक नता वह व्यक्ति तता है जो सयजन म निता नतापूरा
औपचारिक म्यनि के निता ही मयू के अध मय्या के व्यन्गार का कलनामक
मय म प्रभावित कर सकता है और जिसके नतृत्व के निता मयू के मय्य स्वच्छा म
अपना समरण कर नत है । औपचारिक नता का अधयकता कुद विमप परिस्थितिया
का परिणाम हा । ह । माधम स्थितिया म सठन के मय्य औपचारिक नता
द्वारा नि मय अधयकता निता एव मुनावा का प्राय स्वीकार कर लन है । उस
द्वारा नि मय अधयकता निरोपण समन्दय एव निमयण मक्ति का निविराध नहन

कर नत है किन्तु जब संगठन में असाधारण निरति पदा हो जाती है उस—कर्मचारी
वर्ग के देवन मन में गर्ह पतनति तथा एम् ही अथ मत्वपूर्ण प्रश्ना पर
अनुपचारिक नेता की नीनिया एव संगठन के कर्मचारियों की आकांक्षाओं के बीच
मध्य उपन हो जान पर अनुपचारिक नेता के नेतृत्व की चुनौती दी जाती है। इस
प्रकार की चुनौतिया द्वारा अधीनस्थ कर्मचारी मुख्य अधिकारी का नेता मानन से
स्कार कर नत है और पत नेशन में निम्न स्तर के किसी अधिकारी को जो नतकी
अर्क प्राप्त पूरी करने में स एता दे सकता हो अपना नता मान लेत हैं। इस प्रकार
बना हुआ नेता अनुपचारिक नेता कहना है। ऐसे हम स इमन अति के शान्ति में
एक स्वाभाविक नेतृत्व (Natural Leadership) भी बन सकते हैं जो अपनी
व्यक्तिगत माय्यताओं की माय्यता के आधार पर प्रभाव स्थापित करता है।¹

एक प्रकार अनुपचारिक नेतृत्व कर परिस्थितियोंवश प्राकृतिक होता है।
अनुकूल परिस्थितियाँ उपन हो जान के बाद व्यक्ति के गुण भी उसे नता बनन में
स एता प्रदान करत हैं। एक अनुपचारिक नेता के व्यक्तिगत गुणों का प्रभाव तभी
हो सकता है जब अनुयायियों का विश्वास हो कि उनमें वे गुण मौजूद हैं। सा मन
आति के शान्ति में नेतृत्व प्रायः हमेशा एक प्रभाव मण्डन से घिरा रहता है। यह
ध्यान तथ्यमय है कि यवन्तर में अनुयायी अपने नेता की योग्यताओं को देखन
और जीवन में समन नती हो पात और जब उह यह मानन होता है कि एन नेता
के प्रति पूरे समूह की स्वाभिक्ति है तो वे उसे बहुत बुद्धिमान तथा गुण भम्पन
मान लेत हैं।

हम बार संगठन के समस्या द्वारा किया गया अनुपचारिक नेता का चुनाव
सी नी होना। इसका अर्थ यह है कि संगठन के कर्मचारियों को बताना पर म यह
पता चल जाना है कि जिस व्यक्ति का व अपनी आवश्यकताओं की पूर्ति का समग्र
मध्यम मान रहे थे वह वास्तव में ऐसा नी है। तबका मूल कारण यह है कि
नेतृत्व की स्वीकृति एक अचनन (Unconscious) क्रिया है। यह एक चतन
(Conscious) क्रिया नती है। यही ब डि का मत कथन बड़ा साधक प्रतीत होता
है कि उह कोई ऐसा नेता नी मिता जो यह बता सब कि वह नता क्या है और
नी उह एस अनुयायी मिल जा मत बता सब कि व नता का अनुगमन क्या कर
रह है। स्पष्ट है कि नता नतुव करन समय आगरेव या सबर नती होता सी
प्रकार अनुयायी भी अवचान रूप से हमारे पीछे बिच चने जात है। नता एव
अनुगमन का एक व्यवहार का साधक स्पष्ट एवं नाचन रूप में प्रकट करन के
लिए कहा जा सकता है कि नेतृत्व (Leadership) एवं अनुगमन (Followership)
का क्रियाए विवरण नी होती। इनकी मोवा विचारा नती जाना अतिनु इनकी

प्रेरणा भवनाद्या स प्राप्त होनी है। हेमन के कथानुसार समूह के समस्या द्वारा नेता का चुनाव आवश्यक रूप में उसकी बौद्धिकता पर आधारित नहीं होता बरन् समूह के कुछ सदस्य का भावनाओं और विश्वासों पर निर्भर रहता है।¹

अनौपचारिक नेता की शक्ति का आधार पद या स्थिति नहीं होती, बल्कि उसके अनुयायियों का यह विश्वास एवं भावना होती है कि वह उनकी आवश्यकताओं को पूरा करने में सहायता दे सकता है। जब कभी सगठन के किसी मध्य व सम्मुख कोई समस्या उपस्थित होती है तो वह निर्देशन एवं पथ प्रदर्शन के लिए अनौपचारिक नेता का पालन जाता है। यह जरूरी नहीं है कि अनौपचारिक नेता द्वारा अपनाई जाने वाली नीतियाँ एवं प्रक्रियाएँ औपचारिक नेता के समरूप हों। इसके विपरीत प्रायः इन दोनों में भिन्नता पाई जाती है। सगठन में औपचारिक नेता का वास्तविक प्रभाव होने के कारण औपचारिक नेता द्वारा उसकी उम्मेदारी की जा सकती है। कई बार वह अपनी शक्ति और पद का आधार पर अनौपचारिक लक्ष्य को त्याग की चेष्टा करता है। फिर भी सामान्य रूप से एक बुद्धिमान उच्च अधिकारी वह समझा जाता है जो अनौपचारिक नेतृत्व का दमन करने की अपेक्षा सगठन के लक्ष्य की निष्ठा में उसने साथ कथं से कथं मिठाकर चतन का आश्वासन देता है।

13 सत्तावादी नेतृत्व (Authoritarian Leadership)

नतत्व का यह वह रूप है जिसमें निराय ने तथा नाति निर्धारित करने में सगठन के समस्या की चिन्ता को कोई महत्त्व नहीं दिया जाता। स्वयं नेता सभी मन्त्रपूण निराय अपनी इच्छानुसार नेता है। स प्रकार के नतत्व में नेता द्वारा अनुयायी के बीच का सम्बन्ध सत्तपूण प्रकृति का होता है। नेता का कार्य केवल निर्देशन करना और अनुयायियों का कार्य उन निर्देशनों के अनुसार अपने व्यवहार का संचालन करना होता है। नेता सगठन के समस्या को समस्याओं को कोई महत्त्व नहीं देता। उनका मुख्य सम्बन्ध कार्य में रहता है। ऐसे नेता की दृष्टि में आराम हाराम होता है। वह हम आत्म को सामन रखकर कार्य की सम्पत्ति का लिए सगठन के कार्यकर्त्ताओं का भाग में शामिल कर देता है। सगठन के कार्यकर्त्ता अपनी समस्याओं एवं कठिनायियों का भूलकर केवल काम में लगे रहेंगे। इस प्रकार के नेतृत्व की सफलता का प्रतीक है। यदि कभी किसी सदस्य ने अपनी व्यक्तिगत समस्या का सामन रखा तो उस सगठन विरोधी तथा कार्य से जा चुरान वाला समझा जाता है।

सत्तावादी नेतृत्व की प्रकृति आनामक होती है। यह व्यक्तिकारी साधन अपनाकर सगठन में कार्यकुशलता लाने का प्रयास करता है। यदि किसी सदस्य द्वारा इस नेतृत्व के विरुद्ध कोई बान कही जाती है तो उसे दणित किया जाता है। इस

प्रकार तानाशाही सत्तावादी नेतृत्व संगठन व सदस्यों में समतापूर्ण की चिनगारियाँ उभर कर देता है जो ऊपर से दिखाई न देकर भी एक भयंकर बाला का रूप धारण करने की सामर्थ्य रखती है। समतावादी नेतृत्व के अधीन संगठन की प्रियाया में व्यक्ति का व्यक्तित्व वहीं निखर पाता और नेतृत्व पर सदस्यों की निर्भरता बन जाती है। परासोपान तथा आदेश की एकता आदि सिद्धांतों में प्रियवाम रखने वाली संगठन की परम्परावादी विचारधारा मूल रूप से सत्तावादी नेतृत्व का समर्थन करती है। नेतृत्व का यह सत्तावादी रूप बहुत कुछ अपने संगठन की रचना पर निर्भर करता है।

4/ प्रजासैनिक नेतृत्व (Democratic Leadership)

नेतृत्व का एक अन्य रूप प्रजासैनिक है जिसमें संगठन व सभी सदस्यों को संगठन के कार्यों में योग देने का अवसर प्रदान किया जाता है। इसे स भागी नेतृत्व (Participatory Leadership) या परामर्शमय नेतृत्व (Consultative Leadership) भी कहते हैं। इसमें जब एक नेता नियुक्त होता है तो वह अपने अधीनस्थों की राय जान लेता है। कई संगठनों में यह व्यवस्था होती है कि नियुक्त होने के पूर्व सदस्यों द्वारा अपने सुभाव प्रत्यक्ष के पास भेज दिए जाते हैं और वह इन सुभावों के आधार पर नीति एवं कार्यक्रम सम्बन्धी निर्णय लेता है। नेतृत्व का यह रूप वसुधैव कुटुम्बकम् का हित एवं उनका सन्निध सहयोग पर बहुत अधिक बल देता है। प्रजासैनिक नेतृत्व की सफलता इस बात से धरिती जाती है कि उसने अपने अधीनस्थ वसुधैव कुटुम्बकम् का काम की ओर किस प्रकार प्रेरित किया। यह नेतृत्व तभी वायकुशल बन पाता है जब उसका सदस्य स्वेच्छा से अपना कार्य करें। प्रेरणा देना (To motivate) तथा चरित निर्माण करना इस नेतृत्व के मुख्य काम हैं। कुछ विचारकों के अनुसार प्रजासैनिक नेतृत्व ही नेतृत्व का सही रूप है। जसाकि हेमन न कहता है कि नेतृत्व एक प्रक्रिया है और अधीनस्थों के कार्यों का परामर्श निश्चय एक प्रभाव डालने वाली क्रिया है जिसमें वे स्वेच्छा से उद्योग की ओर प्रवृत्त होते हैं। नेतृत्व का यह रूप सत्तावादी नेतृत्व की भाँति सत्ता और शक्ति के बल पर कार्य नहीं करता। इसमें शक्ति का समझाया जाता है उस आकर्षित किया जाता है और कार्य के फल उसका मन में रुचि पैदा की जाती है।

प्रजासैनिक नेतृत्व में नेता एक बहुत अच्छा सन्तुलनीय होता होता है। यह अधीनस्थों के राय को मान या न मान यह मसूरी करता है कि तु मरुत्वपूर्ण यह है कि मान मन में वह यह धारणा बना होता है कि उसका पाल लिए गए नियम अधीनस्थों की ही इच्छा की अभिव्यक्ति है। एक अच्छा तथा कुशल प्रजासैनिक नेता वह है जो अपने इच्छाओं एवं निर्णयों को संगठन में इस प्रकार प्रकट करता है कि वे सामान्य स्वीकृति प्राप्त कर लें। पिफनर तथा शेरवुड (Piffner and Sherwood) के अनुसार प्रजासैनिक में अधिक मन प्रवृत्ति और अधिक मैत्री होती

है।¹ प्रजातन्त्रात्मक नेता व्यक्तिगत गुणों के प्रति सजग रहते हुए भी उनको अधिक महत्त्व नहीं देता अथवा अधिक महत्त्व देता हुआ या नहीं लगता। इसके अतिरिक्त वह सामूहिक एवं मंत्रीपूर्ण विचारों से अपने व्यवहारों का संचालित करता है। प्रजातन्त्रात्मक नेतृत्व प्रायः भयदूर तथा एक अथवा स्वयंसेवक गणों या मण्डलों से अधिक सम्भव होता है। निम्न गणना में अंतिम शक्ति प्राप्त करने वाला व्यक्ति ही निहित रहती है वे प्रायः इस प्रकार के नेतृत्व का अग्रणी हैं। —

५ बाहरी नेतृत्व (Leadership from Outside)

संगठन में कई बार ऐसी स्थितियाँ उत्पन्न हो जाती हैं जब उसके सदस्य संगठन के ही किसी व्यक्ति को नेता में न तो उचित नहीं समझते तथा संगठन के बाहर का व्यक्ति नेतृत्व करने के लिए नियुक्त किया जाता है। यह बाहरी व्यक्ति या तो किसी अन्य संगठन का उच्च अधिकारी होता है या राजनीतिक क्षेत्र का माना हुआ व्यक्ति। बाहरी नेतृत्व का एक प्रायः सामूहिक भी हो जाता है जबकि समूह की समिति या बोर्ड संगठन के नेतृत्व के कार्य को सम्पन्न करते हैं। बाहरी नेतृत्व का एक दूसरा रूप यह है जब संगठन की एक इकाई के सदस्य अपने-अपने से किसी व्यक्ति को नेता बनाने के लिए संगठन की ही दूसरी इकाई के किसी व्यक्ति को नेतृत्व का कार्य सौंप देते हैं। इस व्यवस्था के अनेक हानि और लाभ हैं। यह आशा की जाती है कि बाहरी नेतृत्व निष्पक्षतापूर्वक कार्य करेगा और संगठन के सदस्य उसे अधिक सम्मान और प्रोत्साहन प्रदान करेंगे। इससे अतः यह है कि संगठन के बाहर का सदस्य प्रायः उसकी वास्तविक कठिनाइयों से अपरिचित रहता है और उसके द्वारा लिए जाने गये निर्णय समस्याओं के वास्तविक घरातल को नहीं छू पाते।

पदसापान की दृष्टि से बाहरी नेतृत्व का अर्थ उस व्यवस्था से भी लिया जा सकता है जहाँ किसी बरिष्ठ अधिकारी को एक समूह द्वारा अपना नेता मान लिया जाता है। किसी बरिष्ठ अधिकारी को नेतृत्व सौंपने से संगठन में नेतृत्व के प्रति अधिक विश्वास का सम्भावना मानी जाती है। अधिकांश कमचारी नेता का इसलिए मानते हैं क्योंकि वह अनुभव, ज्ञान तथा उम्र की दृष्टि से एक बरिष्ठ अधिकारी है। बरिष्ठ अधिकारी को एक प्रमुख कमजोरी यह होती है कि वह संगठन के सदस्यों में पर्याप्त उत्साह (Enthusiasm) पैदा नहीं कर पाता और इस प्रकार उसका नेतृत्व सफलता की परिधि से बाहर रह जाता है।

६ आंतरिक नेतृत्व (Internal Leadership)

नेतृत्व का यह रूप उपर्युक्त का बिल्कुल उल्टा है। इस व्यवस्था में एक नेता या तो संगठन के अन्दर का होता है या उसी इकाई का होता है अथवा उस समूह के लोगों में से ही होता है। आंतरिक नेतृत्व के प्रायः वे सभी लाभ हैं जो बाहरी

नृत्य की जानियाँ हैं। जब एक नया नृत्य किए जाने वाले व्यक्तियों से ही लिया जाता है तथा उसे स्तर का होता है तो यह भाषा की जाती है कि वह साठन व मन्त्रों की समस्याओं को सही प्रकार समझ सकेगा और उन्हें सुनाने में अपना सक्रिय योग देगा। लोग के लिए अपने अपने मन्त्रों के व्यक्तियों के प्रति एक प्रेम भाव होता है। इन परिस्थितियों में सत्य निष्ठा तथा होना है उन परिस्थितियों में उनमें हुए व्यक्ति के प्रति उनके मन में सहज प्रेम और सन्तुष्टि की भावनाएँ विकसित हो जाती हैं।

इन सभी में एक अन्य महत्वपूर्ण बात यह है कि यदि नेता महत्वाकांक्षी व्यक्ति है तो वह संगठनों के कार्य सदस्यों के साथ एकरूपता कायम नहीं कर पाता। ऐसी परिस्थिति में मन्त्रों के सदस्यों का क्या होगा तथा उसके अध्यक्ष नेता की भवना तथा व्यक्तित्व तथा से कम महत्वपूर्ण बन जाते हैं। महत्वाकांक्षी नृत्य के अधिकार काय करने वालों को यह अनुभव होता है कि उनके सुभाव इसलिए नहीं माने गए कि ऐसा करने से नेता का भविष्य (Career) खतरे में पड़ सकता था। इसके विपरीत जब नेता महत्वाकांक्षी नहीं होता और उसके सामने अपने बन्धन के अवसर नहीं रहते तो वह अपने कार्य में पूरी रूचि लेता है। ऐसा नया प्रतिष्ठित रूप से अपने अधिकारों के साथ एकतापूर्ण हो जाता है और उनके हित की रक्षा के लिए वह यत्नशील सब कुछ करने का तयार रहता है।

नेता के कार्य

(The Functions of a Leader)

प्रशासनिक संगठन में नेता का महत्वपूर्ण स्थान है। नेता के अभाव में एक संगठन प्राथमिक मतभेदों में एक झगड़ा के बीच बस ही रह सकता हो जाएगा जहाँ राजा के बिना प्रजा और सेनापति के बिना एक सेना हो जाती है। यदि हम कुछ स्थान में सेनापति के कार्यों पर ध्यान देंगे तो पता हो जाएगा कि संगठन में नेता द्वारा किए जाने वाले कार्यों के साथ उनकी समरूपता होती है। एक सेनापति अपनी सेना का मार्ग प्रशस्त करता है उनके भाग बन्धन का निष्ठा निश्चित करता है उनका कार्यक्रम तयार करता है और क्या कदम बढ़ाएँगे उसका निश्चय करता है। सेना के लिए क्या करे सेनापति के प्रति विश्वास रहता है वे उसकी बुद्धिमत्ता और शक्ति में निष्ठा रखते हैं। सेनापति अपनी सेना में अतिरिक्त एवं उगाह जाने के लिए उगाह सामने अपने अध्यक्ष का रूप करता है और प्रत्येक सैनिक के लिए मार्ग देता है कि शत्रु का जीतना उसका उद्देश्य है तथा इस उद्देश्य की प्राप्ति के लिए कारणों से आवश्यक है। उद्देश्य निश्चित करने के बाद सेनापति दुश्मन को परास्त करने के लिए रणनीति (Strategy) एवं व्यूह रचना करता है। वह विभिन्न सैनिकों को उनकी योग्यता एवं गुणों के अनुसार पंक्ति में नियुक्त करता है। समय-समय पर उनके कार्यों का दस्तरज करता रहता है और इस प्रयोजन के

बाद आवश्यकतानुसार परिवर्तन करता है। सेनापति का यह सब करने के बाद सेना के संचालन का कार्य सम्भालना होता है। साथ ही वह अपने पक्ष की निरन्तर प्रगति का निराभरण पथदर्शन एवं निर्देशन करता रहता है। नियोजन तथा समन्वय की क्रियाओं द्वारा सैनिकों के बीच उठन का भाव फैलाता है जो या तो उठन ही बना देता या उन्हें शान्त कर देता है।

सना म एक सेनापति के ये समस्त कार्य सगठन के नेता के कर्तव्य बन जाते हैं। एक नेता को सगठन के मुँह के बाच सामुहिक स्थापित करना होता है। जब तक वह सगठन के विराधी समूहों के बीच मध्यस्थ का कार्य नहीं करता तथा अपना दाहरा पतित्व नहीं बना जाता तब तक उसे सगठन के सदस्यों का विश्वास नहीं और आदर प्राप्त नहीं हो पाता। जो विराधी समूहों में सामुहिक स्थापित करने के लिए वह सगठन के लक्ष्यों का भूतभूत बना देता है उनका प्राथमिकता प्रदान करता है। ✓

एल. उर्विक (L. Urwick) के नृतत्व के कार्यों का चार भागों में विभाजित किया है। उनके मतानुसार एक नेता को ये कार्य करने चाहिए—

1. प्रतिनिधित्व करना (To Represent)—नेता अपने सगठन का प्रतिनिधित्व करता है। सगठन के समस्याओं को उसमें सगठन का पूर्ण व्यक्तित्व दिखाने देना है। जिस प्रकार की समस्या उत्पन्न होनी पर वह उसी के पान विचार विमर्श एवं सुझाव के लिए जाता है। सगठन के बाहर भी नेता सगठन के हितों एवं विचारों का प्रवक्ता होता है। सगठन एक अमूर्त विचार (Abstract Idea) है और नेता के रूप में ही यह अमूर्त विचार अभिव्यक्त होता है। यदि किसी सगठन की प्रशंसा या उसके काँची की आलोचना करनी हो तो उसके लिए नेता की प्रशंसा या आलोचना करनी होगी। जब लोग सगठन का नाम लेते हैं तो वास्तव में वे नेता का उल्लेख कर रहे होते हैं।

2. पहल करना (To Initiate)—सगठन के कार्यों का स्वस्थ रूप में सम्पन्न करने तथा उसे प्रगति की ओर अग्रसर करने के लिए नेता को नए विचार एवं प्रक्रियाओं में पहल करनी होती है। ये सभी नवीन विचार उसके स्वयं के भी हो सकते हैं और दूसरों के भी। सगठन के अर्थ में नृतत्व यदि कोई महत्वपूर्ण विचार प्रस्तुत करते हैं तो नेता का चाहिए कि उन्हें अपनाकर अधिक से अधिक उपयोग में लाए। नेता के मुँह से कहीं गई बात प्रायः प्रभावशील होती है अथवा महत्वपूर्ण होती हुई भी वह प्रभावशील रूप में ही समाप्त हो जाती है। नेता का यह उत्तर दायित्व है कि वह ऐसी परिस्थितियाँ पैदा करे जिनमें सगठन के सभी सदस्य रुचि पूर्वक पहल करने में भाग ले सकें। 0

3. उद्यम का प्रशासन करना (To Administer the Undertaking)—नेता का एक महत्वपूर्ण कार्य यह है कि वह सगठन के कार्यों का सुचारु रूप से

प्रशासन सम्पन्न। जहाँ तक प्रनोपचारिक नेतृत्व (Formal Leadership) का सम्बन्ध है उसमें यह एक प्रमुख कार्य है जिस सम्पन्न करने का उत्तरदायित्व वध निरूपण भी उमा क व धो पर रहता है। किन्तु प्रनोपचारिक नेतृत्व को यह कार्य करना चाहिए या नहीं स सम्बन्ध में लखनो ने अलग अलग विचार प्रस्तुत किए हैं। कुछ का कहना है कि नेता जब जब नेता नही माना जा सकता जब तक कि वह प्रशासकीय क्रियाओं में सक्रिय रूप से भाग न लें। अन्य कुछ लोग का मत है कि नेता का कार्य प्रशासकीय क्षेत्र में केवल कुछ कार्य रहिये तक ही सीमित रहना है। इन दोनों मतों में मध्यम मत सही है क्योंकि नेतृत्व और प्रशासन दोनों पर्यायवाची शब्दों के समान हैं और उनकी क्रियाओं में पर्याप्त एकरूपता पाई जाती है। (जब तक एक नेता अधिकृतताओं तथा नियोजन संगठन निर्देशन समन्वय नियंत्रण आदि कार्यों में अपने अधिकारों सम्पन्न नहीं रखता तब तक वह नेता कहाना का अधिकारी नहीं है। जब एक संगठन में प्रशासकीय स्तर रिक्त कोटि का होता है तो उसे नेतृत्व की कमजोरी कहा जाता है।) व्यवस्था का निम्न या शासन प्रसन्न हो जान पर संगठन और नेतृत्व दोनों पृष्ठभूमि में चले जाते हैं।

० ३/ व्याख्या करना (To Interpret) — नता का यह भी एक काय है कि वह संगठन के कार्यों तथा प्रक्रियाओं का सभी भाग या के सामान स्पष्ट करे। जब संगठन में कोई समस्या खड़ा होता है तो संगठन के सदस्यों में उत्तम सम्बन्ध स्थापित करने के लिए प्रयत्न करते हैं। उदाहरण के लिए यदि संगठन का अध्यक्ष सेवा शाखा के अधिकारी को नियुक्ति शाखा का अधिकारी बना दे और किसी को यह पता चला कि वह ऐसा क्या कर रहा है तो संगठन के उस व्यक्ति अपनी बुद्धि के अनुसार उसका अनुमान लगाएंगे। कुछ लोग सोचेंगे कि अधिकारी सेवा शाखा के अधिकारी या कुछ कहेंगे कि उसने सेवा शाखा से बहुत अधिक धन का गबन किया। कुछ का अनुमान होगा कि यह अधिकारी इमानदार था और अच्छा था। जब गरम होने में एक बाधा होता था। कुछ लोग इस सम्बंध में अधिकारी के प्रति अधिकार का अधिकार कहेंगे और अन्य लोग इसको अच्छा ही मानेंगे।

इस प्रकार व प्रमाणित रिपोर्ट व भ्रमपूर्ण अनुमान का उत्तर म
संगठन के लिए बहुत ही कारक सिद्ध हो सके है। इसलिए नेता का यह मुख्य
वैलक्षण्य है कि वह अनुमानों की सम्भावनाओं को कम से कम कर दे तथा संगठन की
अवस्था में किए जाने वाले प्रयत्न परिवर्तन का कारण कम से कम उन सभी को
स्पष्ट कर दे जो प्रयासों में उसकी सहायता करते हैं। संगठन के
परिवर्तन की श्रुति मात्र ही पर्याप्त नहीं है क्योंकि केवल श्रुति प्राप्त करने
पर संगठन के अधिकारी उम्मा एम्मा भय भी लगा सकते हैं जो संगठन के हित में
न हो। इसलिए नेता को चाहिए कि वह समस्या के सम्मुख परिवर्तन की व्याख्या
एक रूप में कर कि अज्ञान अवस्था का वह भाग हो सब तथा बहुत से लोग

अपना एच्छित सहयोग प्रदान कर सकें। सगठन के सदस्यों में कार्य के प्रति उत्साह पैदा करना एक अच्छे नेता की विशेषता मानी जाती है जिस केवल निर्देशों एवं आज्ञाओं के सहारे प्राप्त नहीं किया जा सकता। इसके लिए नेता को एक शिक्षक भी होना पड़ता है।

५. उर्विक महोदय द्वारा बताया गए इन कार्यों के अतिरिक्त नेतृत्व के अन्य कार्य भी होते हैं। इन्हें मुख्य रूप से निम्नलिखित भागों में विभाजित किया जा सकता है—

5. उद्देश्य निर्धारित करना (To Decide the Objectives)—नेता चाहे औपचारिक हो अथवा अनौपचारिक, उसकी नीति का एक उद्देश्य होता है जो सभी के भी तो नेता को बना हुआ मिलना है और सभी वह उस स्वयं बनाता है। नीत्या विरोध के सम्बन्ध में पुरो के शकराचार्य को जब नेता माना गया तो एक उद्देश्य उनके सामने पहले से ही तैयार था कि गोवध को रोका जाए (कई बार सगठन में अपनी प्रसिद्धि तथा गुणों के कारण एक व्यक्ति नेता बन जाता है। उसके पश्चात् अपने नेतृत्व को साधक बनाने के लिए वह कुछ उद्देश्य निर्धारित कर लेता है ताकि जिनकी प्राप्ति करके वह अनुयायियों को अपने पक्ष में लाने के लिए और नेतृत्व की जड़ों को गहरी जमा सके। उद्देश्य चाहे नेता द्वारा निर्धारित किया गया हो अथवा उसको बना हुआ प्राप्त हुआ हो वह तब तक प्राप्त नहीं किया जा सकता जब तक कि अनुयायियों का सक्रिय सहयोग उसमें मिले।) यह तभी सम्भव है जब नेता सगठन के लक्ष्य अपनी नीतियों एवं क्रियाओं का अनुयायियों के सम्मुख स्पष्टतः प्रस्तुत करे। उद्देश्य सामने रहने पर अनुयायियों का मनोबल बढ़ता है वे अपने प्रयासों को कुछ साधक समझने लगते हैं। उद्देश्य स्पष्ट न होने की दशा में उनका व्यवहार एक भ्रमण भ्रमण राहों की भाँति अनिश्चित तथा भविष्य एक कटी हुई पतंग की तरह अकल्पनीय होता है। इस स्थिति में नेतृत्व का कोई महत्त्व नहीं रह जाता है।

6. सगठन में एकता (Unity Among Organization)—नेता को चाहिए कि वह सगठन के विभिन्न सदस्यों के बीच एकता स्थापित करे। किसी भी सगठन में प्रायः अलग अलग दृष्टिकोणों और मनोदशाओं का बल कम्बुधारा चले हैं और उनके लक्ष्य अलग सामाजिक पृष्ठभूमि प्रशिक्षण व्यक्तिगत मूल्य आदि में मौलिक भिन्न रहता है। इन स्थिति में उनका बीच मनमुटाव और संघर्ष पैदा होना स्वाभाविक है। नेता का व्यक्ति सगठन की इन समस्याओं का ध्यान में रखते हुए एक समायोजित व्यवहार की रचना करता है ताकि प्रत्येक व्यक्ति का अधिक से अधिक सन्तोष प्राप्त हो सके तथा कम से कम समस्याएँ अनुसृत भी रहें। हेमफिल (Hemphill) के शब्दों में एक नेता का मूल कार्य यह होता है कि सगठन में एकता और सामंजस्य की दिशा में कार्य करे तथा यह देखे कि उसके सदस्य प्रसन्नता एवं सन्तोष अनुभव कर रहे हैं अथवा नहीं।¹

✓ अनुयायियों को समझना (To Understand the Followers)—
अनुयायियों को समझना एक नेता का कार्य भी है और एक अच्छे नेता का गुण भी। कार्य के रूप में इसका महत्त्व अप्रत्यक्ष है क्योंकि इसके द्वारा नेतृत्व के प्रत्यक्ष उत्तरदायित्व का भार सुगम बन जाता है। अनुयायियों को जानने अथवा समझने के लिए एक नेता को कई प्रकार के कदम उठान पड़ते हैं। संयुक्तराज्य अमेरिका के ओहियो (Ohio) राज्य में नेतृत्व सम्बन्धी कुछ लक्षणों द्वारा यह सिद्ध किया गया कि नेतृत्व के तीन प्रमुख कार्य होते हैं।¹ ये कार्य हैं—लक्ष्य की प्राप्ति (Objective Attainment) समूह के सम्बन्धों को सुविधाजनक बनाना (Group Interactions Facilitations) तथा सदस्यता का अनुरक्षण (Maintenance of Membership)। इन तीनों कार्यों में संप्रथम का उत्तम पहने ही किया जा चुका है। प्रत्येक कार्य स्पष्ट रूप से वर्तमान शीर्षक के अंतर्गत आते हैं। एक समूह के नेता को ऐसा वातावरण बनाना होता है जिसमें उसके सभी सदस्य प्रभावी रूप से क्रिया प्रतिक्रिया कर सकें। संचार साधनों द्वारा यह कार्य सम्भव बन जाता है। एक नेता को अपने समूह के साथ घनिष्ठ सम्बन्ध रखने होते हैं तथा इस प्रकार की व्यवस्था करना होती है कि समूह का प्रत्येक सदस्य जब चाहे उससे मिल सकें और अपनी समस्याएँ उसके सम्मुख रख सकें। थॉमस गोर्डन (Thomas Gordon) के अनुसार एक समूह का सम्भावित नेता को यह जानना चाहिए कि उसका समूह क्या चाहता है तथा उस समूह को लक्ष्य के निकट लाने के लिए कुछ योग देना चाहिए।

✓ निर्णय लेना (Decision Making)—निर्णय लेने की क्षमता से नेता का मूल्य माँका जा सकता है। नेता के निर्णयों की प्रक्रिया अनेक प्रकार की हो सकती है। निर्णय की प्रक्रिया का आधार पर ही नेतृत्व को सत्तावादी प्रजातन्त्रात्मक एवं अन्य रूपों में वर्गीकृत किया जा सकता है। प्रजातन्त्र के इस युग में प्रायः वही निर्णय अधिक श्रेष्ठ समझा जाता है जो अनुयायियों की राय जानकर लिया गया हो। निर्णय लेने समय नेता परिस्थिति का अध्ययन करता है अधीनस्थों की माँगों पर विचार करता है और उच्च अधिकारियों की प्रतिक्रिया का अनुमान लगाता है। मनोवैचारिक नेता द्वारा लिए गए निर्णय प्रायः प्रजातन्त्रात्मक प्रकृति के होते हैं जिनमें निर्णय लेने से पूर्व प्रभावित लोगों के सुभाव मगि जाते हैं। नेता का निर्णय प्रायः सभी प्रभावशाली होता है जब वह समूह की भावनाओं का प्रतिनिधित्व करे और उच्च अधिकारियों के दृष्टिकोण से अधिक विपरीत न हो। नेता द्वारा जो निर्णय लिए जाते हैं वे उसके व्यक्तिगत विचार मूल्य मान्यताएँ एवं कदमों से प्रभावित होने के साथ ही अन्य अनेक दृष्टियों एवं घटुष्य सत्ता से प्रभावित होते हैं। सम्भवतः

1 Shartl op ci p 117

2 Thom s G d G p Centred L de sh p 1955 ■ 51

इसा कारण नियम लेने के काम को किसी प्रक्रिया में एक क्षण (A Moment in a Process) कहते हैं। नियम की यह परिभाषा नेतृत्व के महत्त्व को कम नहीं करती क्योंकि इस क्षण को सान में वह महत्त्वपूर्ण भूमिका निभाता है।

9 उचित स्थान पर उचित व्यक्ति (Appropriate Man at the Appropriate Place)—प्रशासकीय संगठनों की सफलता एवं असफलता इस बात पर निर्भर करती है कि किसी पद पर कार्य करने वाला व्यक्ति उस पद से सम्बन्धित उत्तरदायित्वों का निभाने की योग्यता रखता है अथवा नहीं। कर्म बार किसी विशेष क्षेत्र में योग्यता प्राप्त व्यक्ति को उस पद के उत्तरदायित्व सौंप दिए जाते हैं जिनके लिए वह उपयुक्त नहीं होता। अपनी योग्यता के अनुरूप पद प्राप्त न होने पर व्यक्ति की मौलिक विशेषताएँ कुण्ठित हो जाती हैं और उनका पूरी तरह उपयोग नहीं हो पाता। किसी संगठन का कोई व्यक्ति अपने प्रशिक्षण दक्षि एवं पूर्व अनुभव के कारण संगठन की तकनीकी शाखा (Technical Branch) में दिए अधिक उपयुक्त है और उसे एक फोरमन का काम सौंप दिया जाए तो इसके परिणामस्वरूप संगठन को प्रकार से नुकसान में पड़ता है। प्रथम वह उस व्यक्ति की तकनीकी योग्यताओं का लाभ उठाने में सक्षम रह जाएगा और द्वितीय उस फोरमन का कार्य सतोषजनक नहीं हो पाएगा। इसलिए उपयुक्त व्यक्ति को उपयुक्त स्थान पर नियुक्त करना एक नेता का अत्यन्त महत्वपूर्ण कार्य है।

10 कार्यों का मूल्यांकन (The Work Assessment)—संगठन के नेता को अपने विभिन्न समस्याओं व कार्यों का समय समय पर मूल्यांकन करते रहना चाहिए। मूल्यांकन से यह पता हो जाता है कि एक पदाधिकारी अपने पद के उपयुक्त है अथवा नहीं। यदि नेता यह अनुभव करे कि पदाधिकारी अपने वर्तमान पद की अपेक्षा किसी अन्य पद पर अच्छी तरह कार्य कर सकता है तो उसको नियुक्त कर देना चाहिए। काम का मूल्यांकन करने के बाद यदि नेता द्वारा प्रत्येक कार्य की प्रशंसा तथा दुरे कार्य की आलोचना की जाए तो यह सम्भव है कि संगठन के कार्यकर्त्ताओं में एक विधेयात्मक उत्साह (Positive Enthusiasm) उत्पन्न हो। प्रत्येक व्यक्ति यह चाहता है कि उसके कार्यों की प्रशंसा की जाए। सरावना के बिना योग्य एवं समय व्यक्ति भी कार्य के प्रति उद्यमान तथा निष्साहित हो जाता है। काम का मूल्यांकन संगठन के सदस्यों का उदासीन होने से रोकता है।

11 नैतिक भावनाओं का विकास (Encouragement of Moral Feelings)—एक नेता अपने अनुयायियों का पूरा सहयोग प्राप्त करने के लिए उनकी भावनाओं का उकसाता है। यद्यपि नेतृत्व का औपचारिक अथवा अनौपचारिक रूप से कुछ सत्ता प्राप्त होती है। यह सत्ता उसे एक सफल तथा सक्षम नेतृत्व बनने में सहायता नहीं दे सकती। सत्ता एक अधिकार के आधार पर किसी व्यक्ति को कार्य करने के लिए बाध्य किया जा सकता है किन्तु उसके स्वाभाविक व्यवहार का

प्ररित नहीं किया जा सकता। नेतृत्व का वास्तविक रूप बाध्यकारी नहीं होता। एक सैनिक कमाण्डर तथा सगठन के नेता के बीच यही अन्तर है कि कमाण्डर अपनी शक्ति के आधार पर आज्ञा एवं निर्देश देता है जिसे अनुयायियों को बाध्य होकर स्वीकार करना पड़ता है। इसके विपरीत सगठन में एक सच्चा नेता वह माना जाता है जो समस्याओं में ऐसी भावना विकसित करे कि वे स्वयं से सगठन के उद्देश्य को प्राप्त करने में अपना योग दे सकें। सगठन के सदस्यों को कार्य की ओर प्रेरित करना (To Motivate) एक नेता का प्रमुख कार्य है। इसे वह कई प्रकार से सम्पन्न करता है। वह सगठन के सदस्यों में ऐसी भावनाएँ विकसित कर देता है जिसमें वे यह सोचने लग जायें कि नेता का अनुसरण करना उसकी भावनाओं का पालन करना उसकी नीतियों एवं कार्यक्रमों को सफल बनाने में सहायक सहयोग देना उनका एक नैतिक कार्य है। इस नैतिक कार्य का निर्वाह वह सगठन की भलाई, नेता की भलाई तथा स्वयं की भलाई की ओर प्रेरित करेगा।

अपने अनुयायियों में नेता द्वारा दो प्रकार से प्रेरणा उत्पन्न की जा सकती है—(i) निषेधात्मक (Negative) और (ii) विधेयात्मक (Positive)। डेविस कीथ (Davis Keith) के मतानुसार विधेयात्मक नेता योगों को स तुष्ट कर प्रेरित (Motivate) करता है। निषेधात्मक नेता उनमें असंतोष, असुरक्षा और भय उत्पन्न कर प्रेरित करता है।¹² विधेयात्मक नेता केवल धाँपाएँ ही प्रसारित नहीं करता बल्कि उनकी व्याख्या करता है। कमचारियों में उनका पालन करने की सामर्थ्य विकसित करता है साथ ही आवश्यक सत्ता का प्रत्याशाजन करता है। जब कमचारियों को वह स्पष्ट कर देता है कि एक विशेष कार्य क्यों करना चाहिए तो कमचारी-वगैरह तब ही तब के साथ उस कार्य में लग जाते हैं। वह एक व्यक्ति को वही कार्य सौंपता है जिसमें वह योग्यतापूर्वक सम्पन्न कर सकता हो।

उमका यह दृष्टिकोण रहता है कि यदि लोगों को अवसर और प्रेरणा प्राप्त हो तो वे स्वयं से काम करना चाहेंगे। निषेधात्मक नेता अपनी शक्ति के प्रयोग द्वारा लोगों में डर की भावना पैदा करता है। वह काम करने के लिए कमचारियों को पद से हटा देने, दूम्परा की उपस्थिति में धमकी देने तथा अन्य प्रकार के दण्ड देने की नीति अपनाता है। इस प्रकार का नेता यह विश्वास बना लेता है कि उमने सभी को मानवित कर दिया है। डेविस के शब्दों में वह एक बॉस (Boss) है न नेता नहीं। वह निषेधात्मक दृष्टिकोण अपनाता है क्योंकि वह समझता है कि लोगों का सहयोगपूर्ण तथा उत्पादनशील बनाने के लिए विवश किए जाने की आवश्यकता है और कि वे स्वाभाविक रूप से ऐसा करना नहीं चाहते।

इन दोनों प्रकार के नेतृत्व में कमचारियों का भी नेता के प्रति व्यवहार भिन्न होता है। निपघात्मक नेतृत्व में कमचारी संगठन के कार्यों पर ध्यान देने की अपेक्षा नेता को प्रसन्न करने में प्रयत्नशील रहते हैं। ऐसा नेतृत्व लोगों की शक्ति को अनावश्यक कार्यों में व्यय करता है और उनमें चिन्ता उत्पन्न कर रचनात्मक कार्यों की क्षमता को घटाते हैं। दूसरी ओर विधेयात्मक नेतृत्व कमचारियों की शक्ति में कई गुणा वृद्धि कर देता है। यह तो सच है कि दोनों ही प्रकार के नेतृत्व अपने-अपने उद्देश्यों को प्राप्त करने में सफल हो जाते हैं किन्तु अन्ततः में गुण और सख्या में विधेयात्मक नेतृत्व की प्राप्ति या निपघात्मक नेतृत्व की अपेक्षा अधिक होती है। कभी कभी निपघात्मक नेतृत्व आवश्यक भी बन जाता है किन्तु आजकल प्रशिक्षण प्रक्रिया आदि में विकास के कारण विधेयात्मक नेतृत्व की परिस्थितियों का अधिक विस्तार हो रहा है।

नेतृत्व के आवश्यक गुण

(The Essential Qualities of Leadership)

नेतृत्व से सम्बंधित व्यक्तिगत गुणाएँ बार में निश्चित रूप से कुछ नहीं कहा जा सकता। चेस्टर बर्नाड (Chester Barnard) इन गुणों का गतिशील (Dynamic) मानते हैं जो परिस्थिति आवश्यकता तथा समय के साथ बदलते रहते हैं। डेविस का शब्दा में व्यक्तित्व विशेषताएँ बदलती हुई स्थितियाँ और नेतृत्व किए जाने वाले व्यक्तियों की सम्पूर्ण प्रतिक्रियाओं का एक भाग होती हैं।

नेतृत्व के आवश्यक गुणों का वर्णन विद्वानों ने भिन्न भिन्न प्रकार से किया है। प्रापारिक नेतृत्व (Business Leadership) के लिए आवश्यक गुणों का वर्णन करते समय राबर्ट वाल्ड (Robert Wald) तथा रॉय डोटी (Roy Doty) ने बताया है कि नेता को अपना वर्तमान पारिवारिक स्काँस से सम्बंधित रहना चाहिए उसे शीघ्रतः कुछ अधिक शिथिल होना चाहिए सामाजिक संगठनों का नेता होना चाहिए उच्च नैतिक स्तर के विकास के लिए धर्म में रुचि लेनी चाहिए और उसका स्वास्थ्य अच्छा रहना चाहिए आदि।¹ इन विशेषताओं में से अधिकांश का तो कोई विशेष महत्त्व नहीं है और सफल नेतृत्व के लिए अनिवार्य भी नहीं है। डेविस कीथ (Davis Keith) ने एक सफल वावहारिक नेतृत्व में सम्बंधित चार गुणों का वर्णन किया है—प्रथम बुद्धि तीसरा सामाजिक परिपक्वता तृतीय आंतरिक प्रेरणा (Inner Motivation) चतुर्थ मानवीय सम्बन्ध दृष्टिकोण (Human Relations Attitude)।

सर विलियम स्लिम (Sir William Slim) के विचार

नेतृत्व के लिए आवश्यक गुणों का वर्णन करने समय फी ड मागन सर

1 Robert M Wald and Roy A Doty The Top Executive A First Hand Profile p 53

विनियम स्त्रियम (Sir William Slom) ने यम प्रकार के पांच गुणों का उल्लेख किया है।¹

1/ साहस (Courage)—जना में महत्त्वपूर्ण कार्य करने के लिए साहस होना चाहिए। जना को कई बार ऐसे कार्य करने हों हैं जिनकी प्रकृति क्रान्तिकारी होती है। नेतृत्व का अधिकार अवधारणा (Initiative) से प्रभावित रहता है। सामान्य को सभी महत्त्वपूर्ण कार्य प्रभावित होता है। एक उच्च श्रेणी का नेता नैतिक सामान्य में समर्थ होना चाहिए। ✓

2/ इच्छा शक्ति (Will Power)—एक नेता का उत्तराधिकारी है कुछ कार्यों को सम्पन्न करना। नेता के कार्य कठिनाइयाँ तथा समस्याओं से पूर्ण होते हैं जिनमें बाधाओं और विरोधों पर विजय प्राप्त करने के लिए प्रबल इच्छा शक्ति की आवश्यकता होती है। ✓

3/ मस्तिष्क की लोचनीयता (Flexibility of Mind)—यह विकास का एक मिडान्त है कि युग परिवर्तनशील है तथा उसकी परिस्थितियाँ बदलती रहती हैं। जो उन परिवर्तनों के साथ अपने आपको नहीं बदल पाता वह पिछड़ जाता है। इसी प्रकार जो संगठन समय की आवश्यकताओं के अनुसार अपने आपको नहीं ढाल पाता वह अपना महत्त्व एक अस्तित्व खो देता है। परिस्थितियों के अनुसार अपने आपको तथा संगठन का ढंग बदलना एक नेता का विशिष्ट गुण है।

4/ ज्ञान (Knowledge)—संगठन के सफल नेता को अपने संगठन की प्रत्येक गतिविधि का ज्ञान रहना चाहिए। उसे विभिन्न मंचदूरों की समस्याओं एवं कठिनाइयों में परिचित रहना चाहिए तथा यह जानकारी होनी चाहिए कि किसी विषय कार्य में कितना समय लगेगा और कार्यकर्ताओं को किस प्रकार की सहायता प्रदान करनी होगी। ✓

5/ ईमानदारी (Integrity)—ईमानदारी नेता का यह गुण है जो दूसरे गुणों की सिद्धि सम्भव बनाता है। ईमानदारी का व्यवहार के कारण नेता संगठन के सदस्यों का विश्वासपात्र बन जाता है। ✓

हैनरी फायोल (Henry Fayol) के विचार

हैनरी फायोल के द्वारा वर्णित गुण भी महत्त्वपूर्ण हैं। उन्होंने एक सफल नेतृत्व के लिए व्यक्ति में जो विशेषताएँ आवश्यक मानी हैं वे निम्न प्रकार हैं—

(1) स्वास्थ्य और शारीरिक सामर्थ्य (Health and Physical Fitness)।

(2) मानसिक शक्ति (Mental Vigour)।

1 F. L. M. Hall Sir William Slom L. de Hip An Address to the Sydney Division of the Australia Institute of Management Nov. 1953

2 H. Fayol General and Industrial Management

(3) नैतिक गुण (Moral Qualities) जैसे वस्तु या का ज्ञान सामान्य हित की भावना स्थिरता एवं ता दृढ़ता विचारपूर्ण निर्णय एवं उत्तरदायित्व स्वीकार करने का साहस ।

(4) सामान्य शिक्षा (General Education) ।

(5) प्रबंधात्मक योग्यता (Managerial Ability) अर्थात् दूरदर्शिता

काय की योजना बनाने की सामर्थ्य संगठन की रचना का ज्ञान आदेश देने एवं व्यक्ति से कार्य लेने की कला समन्वय एवं सभी कार्यों के बीच सामंजस्य बना करना एवं नियंत्रण ।

चेस्टर बर्नार्ड (Chester Barnard) के विचार

चेस्टर बर्नार्ड ने एक सफल नेतृत्व के लिए निम्नलिखित आवश्यक गुणों का उल्लेख किया है—

1/ जीवन शक्ति एवं धैर्य (Vitality and Endurance)—नेतृत्व के ये गुण सामान्यतः अच्छे शारीरिक स्वास्थ्य से कुछ अधिक होते हैं। उनके द्वारा विशद अनुभव प्राप्त किया जा सकता है ये क्षणिक अवस्थाएँ हैं जिनमें एक व्यक्ति सफल के एक वर्ष के बाद उजागर होता है और वर्ष सफल का मुकाबला करने के लिए पर्याप्त जीवन शक्ति एवं धैर्य की आवश्यकता होती है।

2/ निर्णय लेने की क्षमता (Decisiveness)—संगठन के नेता में तत्काल निर्णय लेने की क्षमता होनी चाहिए। निर्णय लेने का अर्थ है उचित समय पर उचित काम सम्पन्न करना और अनावश्यक कार्यों को रोकना। निर्णय लेने की क्षमता का अभाव संगठन के कार्यों पर विनाशकारी प्रभाव डालता है।

3/ समझाने की क्षमता Persuasiveness—संगठन का लक्ष्य कुछ कार्य सम्पन्न करना होता है। नेता इन कार्यों की सम्पन्नता में संगठन का सहयोग प्रदान करता है। नेता प्रकृत संगठन के नेता को प्राप्त करने में प्रयत्न करता है। इसके लिए यह जरूरी है कि वह अपने सदस्यों का सही रचनात्मक एवं स्वच्छ सहयोग प्राप्त करे। इसके लिए नेता संगठन के अर्थ सत्या को समझाता है और उन्हें कार्य की ओर प्रेरित करता है।

4/ उत्तरदायित्व (Responsibility)—नेता का व्यवहार उत्तरदायित्वपूर्ण होना चाहिए अर्थात् वह अपने शक्ति या मही कार्यों के लिए स्वयं ही उत्तरदायी होता है। एक उत्तरदायी व्यक्ति के रूप में नेता के व्यवहार की विशेषता स्वायत्तता होती है। ऐसा होने पर ही गलत के टकराव में उन समझ पाएंगे।

5/ बौद्धिक सामर्थ्य (Intellectual Capacity)—एक नेता को बुद्धिमान होना चाहिए ताकि उनमें निर्णय सही तथा बुद्धिपूर्ण हो। बौद्धिक सामर्थ्य का मतलब केवल ज्ञान ही है कि वह नेता के अन्य गुणों को साधक बनाती है।

फील्ड मार्शल विल्लकाउट आर्चीबिश्ट भावेत क विचार

मि बावन क अनुसार एक सफर नेता म निम्नलिखित गुण होने चाहिए¹—

(1) कठारता (Toughness)

(2) साहस (Courage) अर्थात् नेता म शारीरिक और नतिक दोनों प्रकार का साहस होना चाहिए ।

(3) स्वास्थ्य एवं युवापन (Health and Youth) ।

(4) नवीन काय करने का साहस (Adventure) ।

(5) साधारण ज्ञान (Common Sense) अर्थात् नेता को सामान्य रूप से यह जानना चाहिए कि किस काय को किया जा सकता है और किसको नहीं ।

(6) वास्तविक गुण (The Real Qualities) अर्थात् नेता के व्यक्तिगत म वास्तविक गुण होने चाहिए । उनके अभाव म वह अधीनस्था को कुछ दिनों के लिए धाम म रख सकता है कि वह एक अच्छा नेता है किन्तु अधिक समय तक वह ऐसा नहीं कर सकता ।

एल एफ उर्विक (L F Urwick) के विचार

एन उर्विक क अनुसार नृप व की छ प्रमुख योग्यताएँ होती हैं

1/ आत्म विश्वास (Self confidence)—संगठन क नेता का अपनी योग्यता एवं सामर्थ्य का वर्तमान ज्ञान होना चाहिए और उसके आधार पर उसमें आत्म विश्वास की भावना रहनी चाहिए ताकि उसके निरपेक्ष म निश्चयता एवं सकोचहीनता हो । कभी-कभी आत्मविश्वास और मिथ्याभ्रम को एक मानने की गलती कर दी जाती है । मिथ्याभ्रम आत्मज्ञान पर आधारित नहीं होता । मिथ्या अभिमान से नेता संगठन म ही अपने अनेक विरोधी पैदा कर लेगा । वह एक सच्चे नेता के रूप में विश्वास पैदा नहीं कर सकता ।

2/ व्यक्तित्व (Personality)—नेता का व्यक्तित्व आकर्षक होना म अत्यंत आवश्यक है । संगठन क लोग को प्रभावित करने क लिए नेता के व्यक्तित्व म कुछ प्रभावकारण गुण होना चाहिए । इस शब्द से उसकी शारीरिक बनावट, पौरुष भावि प्रथम रूप से उल्लेखनीय है । किसी भी अपरिचित व्यक्ति पर सबसे प्रथम प्रभाव नेता की शारीरिक रचना एवं ऊपरी व्यवहार का पड़ता है । नेता क पास न तो इतना समय होता है और न ही इतना अवसर होता है कि वह संगठन क प्रत्येक लोग को अपने विचारों से प्रभावित कर सक । अधिकांश लोग तो नेता की चाल पाव एवं व्यवहार क अत्यंत तरीका म ही प्रभावित होते हैं ।²

1 Fild Marsh II V scout A ch bold W II □ ne als a d G neralship Knowle Lectu pp 148

2 L F Urwick Lesde fip in the 20th Ce tu y pp 49 52

3 L F Urwick op cit p 49

एक मच्छा नेता प्रायः वह माना जाता है जो अपने गुणों एवं विशेषताओं के प्रति सगठन का सम्मान प्राप्त कर सके और अपनी मानवीय कमजोरियों के प्रति उनकी सहानुभूति अर्जित कर सक। नेता में जन सामान्य के हृदय तक पहुंचने की सामर्थ्य होनी चाहिए। समूह के सभी सदस्यों के प्रति यदि उसके दिल में सद्भाव है और वह उनके साथ मिलने में रुचि एवं उत्साह प्रदर्शित करता है तो बहुत कम समय में ही वह उस समूह का एक लोकप्रिय एवं प्रभावशाली नेता बन जाएगा।

3 **जीवन शक्ति (Vitality)**—नेता के यत्न का बाहरी रूप प्रभावशाली होना चाहिए क्योंकि इसी के माध्यम से वह अपने अनुयायियों को प्रथम साक्षात्कार में ही प्रभावित कर लेता है। समूह के योगों में उसके प्रति चर्चा होती है जिसके परिणामस्वरूप उसका प्रतिरूप (Image) बनता है। एक नेता का यह प्रतिरूप अधिक जितना तक प्रभावशाली नहीं रह सकेगा यदि वह अपने वास्तविक गुणों का। इसको ठोस रूप न दे दे अथवा सशयशील लोगों को अपनी ओर आकर्षित न कर ले। नेता को आन्तरिक शक्ति की प्रतिभा से सम्पन्न होना चाहिए। उसमें एक जीवन शक्ति होनी चाहिए जिसके द्वारा वह सगठन के निराश लोगों में आशा निरूप्य लोगों में क्रियाशीलता उमाहरीन लोगों में उत्साह पैदा करने के प्रतिरूप सगठन के गुणवान योगों का भी प्रोत्साहन प्रदान कर सके। नेता की जीवन शक्ति एवं आकर्षण कई बार सगठन के सदस्यों के जीवन का एक महत्त्वपूर्ण माह बन जाते हैं। नेता के गुण समूह के समस्या के व्यवहार के आदर्श बन जाते हैं।

4 **सामान्य बुद्धि (General Intelligence)**—नेता का बुद्धिमान होना अत्यन्त महत्त्वपूर्ण है ताकि वह निम्नलिखित समय उसके स्वरूप एवं परिणामों पर सभी पक्षों से विचार कर सके। उसकी बुद्धि का स्तर एकांगी नहीं होना चाहिए। बुद्धि के एकांगी होने के दो आशय हो सकते हैं। प्रथम तो इस प्रकार की बुद्धि का किसी क्षेत्र विशेष में तो छाटी से छाटा बात में भी प्रवेश होता है किन्तु दूसरे क्षेत्रों का ज्ञान नहीं होता। इस प्रकार की बुद्धि से नेता अपने उत्तरदायित्वों को सफलतापूर्वक नहीं निभा पाएगा क्योंकि उसका सम्बन्ध सगठन के किसी एक भाग से होकर पूरे सगठन से होता है। बौद्धिक एकांगिता का दूसरा रूप यह है जिसमें नेता का बौद्धिक स्तर इतना ऊँचा होता है कि समूह का सामान्य सदस्य उस प्रश्न करने में असमर्थ रहता है। ऐसी स्थिति में नेता की बातें सामान्य रूप से प्रभावशाली नहीं होती।

5 **संचारित करने की योग्यता (Ability to Communicate)**—संचार व्यवस्था नेता के अस्त्रागार का एक मुख्य अस्त्र है जिसके माध्यम से वह अपनी आत्मा निर्देश सुझाव एवं दृष्टिकोण आदि सगठन के अन्य योगों तक संचालित कर सकता है। नेता सगठन के सभी कार्यों को स्वयं नहीं कर सकता। वह दूसरे योगों में कार्य को इस प्रकार विभाजित करता है कि वे सभी स्वेच्छा से सहयोग प्रदान कर उसे

मरुतापवक सम्पन्न कर सके । यह सब इतल समय यह सचर 'यवम्या का महीग' नता है ताकि नागा म भ्रम न बढ एवं कुप्रनता बनी रहे ।

५. मायपूरा निर्णय (Judgement)—नेता संगठन का प्रभावशाली व्यक्ति हाना है जिमकी मदभावना पाने क लिए नोय मिथ्या प्रशमा समय सूचनाओ माणि का माथस्त न सकत है अत नता म मय प्रमय को पहचान कर परिस्थितिया क। मी मूयोजन करने की क्षमता नी चाि । एल उविक केमतानुमार नता क इस गुण को निश्चित रूप स परिभाषित नही किया जा सकता । मायपूरा निर्णय देने की प्रक्रिया म वृत्ति को मनरात्मा का महत्वपूर्ण योग रहता है ।

नेतृत्व क लिए आवश्यक उपयुक्त सभी गुणो अथवा विपताप्रा क अध्ययन स निम्ननिमित्त बाने स्पष्ट होती हैं—प्रथम नेता के गुणो की काई सवमा म सूची निर्धारित करना कठिन है । तीय गुणा की प्राथमिकताओ का क्रम भी मुनिश्चन नही किया जा सकता । इसलिए उविक ने निखा है कि जब सभी गुण मौजूद हैं तो हमने कोई म नर नहीं पढता कि कौनमा गुण अधिक प्रभावशाली है । तृतीय नेता क गुणा क मरुत्व बहन कुछ परिस्थितिया और समह की आवश्यकताप्रा पर निभर रहता है । सद्ये म यह कहना होगा कि नेता के समस्त गुणा की प्रकृति स्थिर न हाकर परिवतनशील होनी है ।

भावी नेताओ का विकास (Development of Future Leaders)

आज यह माय धारणा बदल चुकी है कि नेता पदा होते हैं बनाए नहीं जात । प्राधुनिक अनुसधानो स व्यावहारिक तौर पर यह सिद्ध हो चुका है कि समुचित प्रशिक्षण द्वारा नेतृत्व क गुण विकसित किए जा सकत हैं । पुरातन संगठन। म नेतृत्व के लिए व्यक्तिगत गुणो क बाहुय पर विनय धारण का और न ताणवादी विचारधारा विनय प्रभावशाली थी । पर आज परिस्थितिया और संगठन। क रूपो प्राि म त्रातिकारी परिवतन हा चुके हैं । नेतृत्व म सम्बन्धित वतमान तथनीहें आम से नही बाि क प्रशिक्षण से विकसित हावी हैं । अवश्य ही उनांड का यह कथन सही है कि प्रशिक्षण क रूप क सम्बध म हम अभी तक निश्चय नहीं कर पाए हैं और यही कारण है कि हम अपनी सामाजिक उलभनो का पंथी तरह नही मुलभा पात ।

समुचित एवं आवश्यक नेतृत्व का अभाव प्राधुनिक राज प्रशासन की एक महत्वपूर्ण समस्या है । नेतृत्व क इस अभाव का पति और भावी नेताप्रा के विकास की दृष्टि स जो कर्म उठाए जाने चाि उनम से कुछ मुख्य ये हो सकत हैं—

1 प्रवेश क समय उठाए जाने वाले कदम—लोक-संवेक की भर्ती के समय तेमे क म उठाए जाने आवश्यक हैं जिनक आधार पर समयकी माि और आवश्यकता

के अनुरूप नृतत्व स्थापित किया जा सके। पहले प्रशासन अधिकारियों का अनुशासन नियंत्रण समर्थन प्राप्त करने के लिए प्रशिक्षण दिया जाता था उसका स्वरूप प्राथमिक प्रजातन्त्रात्मक और नाक-बल्याणकारी राज्य के सम्बन्ध में बहुत कुछ बदल चुका है। आज यह अपेक्षित है कि अधिकारी सामान्य शिक्षा नीतिशास्त्र मनोविज्ञान समाजशास्त्र आदि का ज्ञाता हो ताकि वह अपने अधीनस्थों की भावनाओं को प्रभावित कर सके। प्रवेश के समय प्रत्याशी की प्रशासकीय सामर्थ्य को जाँचने के लिए भी देखा जाना चाहिए कि उसमें समर्थतात्मक शक्ति कितनी प्रबल है। अतः लक्षण परीक्षा के साथ ही मानवगतिक परीक्षा भी होना चाहिए ताकि प्रत्याशी की समस्याओं पर नियंत्रण लेने की शक्ति का परखा जा सके। यह सुभाव भी किया जाता है कि उच्च पदों पर भर्ती केवल योग्यता द्वारा ही की जाए तो उपयुक्त होगा क्योंकि इससे अनुभवी प्रशिक्षित और योग्य अधिकारी प्राप्त हो सकेंगे जिनमें नृतत्व के दायित्व निभाने की क्षमता होगी।

2 प्रशिक्षणकालीन कार्यवाही—समुचित प्रशिक्षण द्वारा पक्ष के अमज्जत गुणा का विकास और उसमें नृतत्व के नवीन गुणों का मृज्जन् किया जा सकता है अतः प्रशिक्षण ऐसा होना चाहिए जो अधिकारियों के जीवन के हर क्षेत्र में अनुगमित कर गतिशील बनाए। निम्नतर स्तर के अधिकारियों को अपने से उच्चतर स्तर के अधिकारियों के कार्यों में पूर्ण रुचि लेनी चाहिए ताकि वे अपने ज्ञान का विस्तार कर सकें। प्रशिक्षण का रूप में होना चाहिए कि व्यक्ति को रुचियाँ का क्षेत्र विस्तृत हो उसकी अपनी शक्ति तीव्र हो तथा उसमें दूसरों को समझने की च्छा और सामर्थ्य पैदा हो जाए। अस्तर बनाए का मत है कि नृतत्व के जिन गुणों को औपचारिक प्रक्रिया के लिए प्रशिक्षण द्वारा विकसित किया जा सकता है उनमें बौद्धिक विकास का स्थान प्रमुख है। पर यह ध्यान रखना चाहिए कि बौद्धिक प्रशिक्षण की प्रति भी हानिकारक हो सकती है।

प्रशिक्षण का पुराना तरीका केवल मृद्वान्तिक था जबकि आज यह प्रयास किया जाता है कि प्रशिक्षण को वास्तविक कार्य स्थितियों से अलग नहीं रखा जाना चाहिए। प्रशिक्षण का कार्य स्थितियों में जानकर सक्रिय बनाए रखना नृतत्व के विकास की अपरिहार्य आवश्यकता है। भावी नेता का जब कभी यह सिखाया जाए कि मानव सम्बन्ध स्थापित करने की प्रक्रिया क्या है तो मृद्वान्तिक रूप में प्रशिक्षण को स्पष्ट करने के अनायास उस मानव सम्बन्ध का रचना का सावहारिक प्रशिक्षण भी दिया जाना चाहिए।

3 विस्तृत ज्ञान—ज्ञान क्षेत्र जितना अधिक विस्तृत होगा नेता समस्याओं के विभिन्न पहलुओं को समझकर उसका समाधान उतनी ही सफलता से कर सकेगा लेकिन ज्ञान क्षेत्र का विस्तार केवल बाह्य प्रशिक्षण द्वारा नहीं किया जा सकता।

उम- निज आत्म शिक्षा (Self Education) भी अनिवार्य है। आत्म शिक्षा के माध्यम से नेता स्वयं अपने मानसिक और बौद्धिक स्तर को जाँच करता है और जहाँ-जहाँ उस कुछ कमो-महसूस होती है उस दूर करने का प्रयास करता है। बहुत से आधुनिक संगठन और कार्यालयों में आत्म शिक्षा के विकास के लिए अधिकारियों को आवश्यक प्रशिक्षण देने की व्यवस्था की जाती है।

4 मानवीय सम्बन्धों का पान—संगठन एक मानवीय सम्प्रदाय है अतः इसमें भी नेता प्रथम अधिकारियों के लिए मानवीय प्रवृत्तियों को समझने की आवश्यकता का प्रथम महत्त्व है। बर्नार्ड ने मानवीय सम्प्रदाय पर तीन पहलुओं से विचार किया है। प्रथम मानवीय सम्बन्धों की दृष्टि से अपनी पान-वृद्धि के लिए नेता का मानव व्यवहार का मूल्यांकन करना चाहिए—विशेष रूप से ऐसे व्यवहारों का जिन्हें सम्पन्न करने के समय किसी प्रकार के दिक्कत का सामना न किया गया हो। मानव व्यवहार का अधिकांश अन्तर्बोधित होता है यदि नेता उस सही रूप में समझने की चेष्टा न कर केवल बौद्धिक आधार पर उसका मूल्यांकन करेगा तो परिणाम सन्तोषजनक नहीं होगा। दूसरे नेता को सामाजिक प्रणालियों की प्रकृति का सामान्य पान होना चाहिए। तीसरे संगठन के परिवर्तनशील और विकासशील स्वरूप के प्रति सदैव सजग रहना चाहिए। संगठन का औपचारिक रूप व्यवहार बराबर की समस्याओं को छूना हुआ प्रायः परिवर्तन का दौर से गुजरता है और नेता का व्यवहार भी इन परिवर्तनों के अनुकूल होना चाहिए।

5 अनुभव का महत्त्व—नतृत्व की पुरातन धारणा शक्ति और आचार पर ज़ार देती थी। पर आज के प्रजातान्त्रिक युग में नतृत्व की दार्शनिक सफ़रता के लिए समझाने बुझाने की योग्यता और अनुभव विनय की सामर्थ्य पर अधिक बल दिया जाता है। नतृत्व का अर्थ अधीनस्थों का स्वेच्छापूर्वक सक्रिय सहयोग है। अधीनस्थों का सहयोग तभी मिल सकता है जब नेता उनसे सामने अपनी नीतियों और कार्यक्रमों का स्पष्ट चित्र प्रस्तुत करे तथा उनमें से प्रतिनिधित्व प्राप्त करे। नेता का अभिव्यक्ति की शक्ति में निपुण होना चाहिए।

नतृत्व के स्वरूप अध्यापक शैलियाँ (Leadership Styles)

अध्यापक के प्रारम्भ में ही यह स्पष्ट किया जा चुका है कि एक संस्था उपक्रम या प्रतिष्ठान की सफलता अधीनस्थों के नतृत्व की निष्ठा पर बहुत कुछ निर्भर करती है। अतः यह प्रश्न उठता स्वाभाविक है कि एक प्रवृत्ति के नतृत्व के किसे स्वरूप अध्यापक शैली (Style) का अपना होना चाहिए तथा कि संस्था अधीनस्थों की पूर्ति की और अधीनस्थों को एक संस्था की सफलता प्राप्त हो सके। प्रत्येक संस्था के लिए विभिन्न परिस्थितियों में विभिन्न प्रकार के नतृत्व की आवश्यकता है। व्यावसायिक

क्रियाश्रम का नेतृत्व किस प्रकार किया जाए उनका मायमान कैसे किया जाए— यह प्रबंधक (नेता) की इच्छा और कार्य की उपस्थिति पर निर्भर करता है। प्रबंधक जगत में अधिकांश विद्वान नेतृत्व के निम्नलिखित तीन स्वरूपों या शक्तियों (Styles) को ध्यान में रखते हैं—

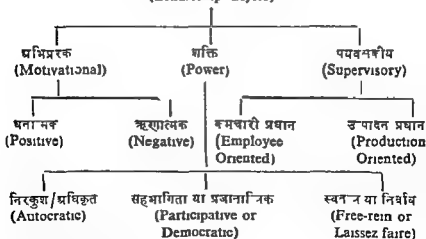
- 1 नेता केन्द्रित अथवा निरंकुश (Leader Centered or Autocratic)
- 2 समूह केन्द्रित अथवा प्रजातान्त्रिक (Group Centered or Democratic)
- 3 व्यक्ति केन्द्रित अथवा निर्वाण (Individual Centered or Free rein)

एक ही दृष्टिकोण से नेतृत्व के स्वरूप या शक्तियों को इस प्रकार स्पष्ट किया जा सकता है—

- 1 अभिप्रेरक (Motivational)
- 2 शक्ति (Power)
- 3 पर्यवेक्षकीय (Supervisory)

नेतृत्व की उपर्युक्त तीन शक्तियाँ एवं उनके उप विभागों को साठ रूप में इस प्रकार प्रस्तुत किया जा सकता है —

नेतृत्व के स्वरूप (Leadership Styles)



(1) अभिप्रेरक स्वरूप या शक्ति (Motivational Style)

किसी समस्या या प्रतिष्ठान में नेता जिन विधियों द्वारा अपने कर्मचारियों का मार्गदर्शन करता है तथा उन्हें कार्य के लिए अभिप्रेरित करता है उनमें अभिप्रेरक विधियाँ प्रमुख हैं—ये अभिप्रेरक विधियाँ भी दो प्रकार की हो सकती हैं— धनात्मक

(Positive) और ऋणात्मक (Negative)। जब नेता कमचारियों को आर्थिक एवं आत्मिक प्रेरणाएँ देकर कार्य करने के लिए आवश्यक निर्देश देता है तो इसे धनात्मक अभिप्रेरण (Positive Motivation) कहा जाता है। अभिप्रेरण की यह विधि कमचारियों को कार्य में प्रति आकर्षित करती है वे अधिक लगन से कार्य करते हैं। नेता और कमचारियों के बीच घट्टासम्बध बने रहते हैं और इस प्रकार औद्योगिक शांति की वज्र मिलता है। दूसरी ओर जब नेता कमचारियों को डर धमका कर दण्ड का भय दिखाकर काम से हटा देने वैनन घटा देने या अधिक समय काम लेने आदि की धमका देकर कार्य के लिए अभिप्रेरित करता है तो इसे ऋणात्मक अभिप्रेरण (Negative Motivation) कहा जाता है। अभिप्रेरण का यह रूप भय एवं दण्ड विचारधारा (Fear and Punishment Theory) पर आधारित है। ऋणात्मक अभिप्रेरण नरु व शर्मी से औद्योगिक शांति तथा सामूहिक प्रसन्नता का नाश करती बना रह सकता है। कमचारियों को कुछ समय के लिए तो प्रबन्ध अभिप्रेरित किया जा सकता है लेकिन सदैव यन् स्थिति नहीं चल सकती क्योंकि ऋणात्मक अभिप्रेरण अन्ततोगत्वा कमचारियों के सहयोग और विश्वास का जनक होता है।

इसका यह अभिप्राय नहीं है कि नेतृत्व की धनात्मक शक्त का ही प्रयोग किया जाए ऋणात्मक अभिप्रेरण शर्मी अवस्था का ही प्रयोग है। वास्तव में नेतृत्व के अभिप्रेरण स्वरूप की धनात्मक और ऋणात्मक विधियों में से एक नेता के वीरनी विधि परनाएँ—इसका निश्चित प्रयत्न करना कठिन है। किंतु इतना अवश्य है कि परिस्थितियों के अनुसार इन दोनों में से किसी भी विधि का प्रयोग दोनों ही विधियों का प्रयोग किया जा सकता है। सामान्यतः प्रत्येक कुशल नेता दोनों विधियों का मित्रा जुटा रूप प्रयोग करते हैं। किन्तु ही बार कमचारी धनात्मक कार्यवाही में प्रभावित नहीं होते और तब ऋणात्मक कार्यवाही का सन्देश लेना पड़ता है। लेकिन यह एक अस्थायी सन्देश है क्योंकि अधिकतम नेता को धनात्मक व्यवहार पर ही निर्भर रहना पड़ता है। "यो" या कमचारी शिक्षित होते जा रहे हैं सरासरी ॥ साक्षात्कार वातावरण बनता जा रहा है और बाध्य पड़ना का दबाव घट रहा है यों-यों प्रबंधकों द्वारा ऋणात्मक विधि का प्रयोग कम होता जा रहा है।

(2) शक्ति शली या स्वरूप (Power Style)

शक्ति व आधार पर नेतृत्व की निम्न तीन शक्तियाँ प्रचलन में हैं—

1. निरुद्ध या अधिकृत नेतृत्व (Autocratic Leadership)—नेतृत्व का इस स्वरूप को नेता केंद्रित (Leader Centered) भी कहते हैं। इस शली में सभी अधिकार नेता के पास केंद्रित होते हैं और सभी प्रकार के निर्णय वह स्वयं लेता है। निर्णय प्रक्रिया में नेता अपने अनुयायियों को शामिल नहीं करता। वह वेचन अपने निर्णयों का निर्धारण करने के लिए उन्हें आवश्यक निर्देश देता है। ऐसा सर्वशक्तिमान

प्रबन्धक या नेता कमचारियों के लिए कार्य प्रणाली या सम्पूर्ण ढाँचा तैयार करता है। नेतृत्व का यह स्वरूप घनात्मक भी हो सकता है और ऋणात्मक भी। प्रबन्धकीय क्रियाओं की सफलता असफलता का पूरा उत्तरदायित्व स्वयं नेता वहन करता है। उसे अधिकार लिप्ता रहती है सत्ताहीन हो जाने की आशंका से वह अधिकारों का प्रत्यायोजन या विकेंद्रीकरण नहीं करता है। वह अनुयायियों का सत्याक नक्ष्य तक ही जानकारी नहीं देना। वह पूर्णतया नेता द्वारा निर्देशित और नेता के इशारों पर आश्रित होता है। इस प्रकार का नेतृत्व अधिकशक्त ऋणात्मक होता है क्योंकि कमचारी अपने नेता या प्रबन्धक से दूरे रहते हैं। वे स्वयं को असुरक्षित अनुभव करते हैं कार्य के प्रति कोई विशेष जानकारी नहीं रख पाते नक्ष्यों के प्रति प्रायः अधिकार में रहते हैं और यदि कुछ जानकारी होनी भी है तो वह अपर्याप्त होती है। नेता की प्रकृति और प्रवृत्ति ऐसी हानी है कि वह अनुयायियों का झालसी अनुत्तरदायी और असहयोगी मानकर चलाता है। इस प्रकार सभी कार्य नेता द्वारा निर्देशित रहते हैं। शक्ति-स्वरूप नेतृत्व में कई बार नेता या प्रबन्धक का व्यवहार घनात्मक भी होता है। ऐसे नेता का हम हितपी नेता (Benevolent Leader) कह सकते हैं। हितपी नेता या प्रबन्धक औद्योगिक वातावरण का अच्छा बनाए रखने उत्पादन बढ़ाने तथा कमचारियों को अभिप्रसन्न करने में प्रायः सफल होता है।

सर्वशक्तिमान नेतृत्व या प्रबन्धकत्व (Autocratic Leadership) के कई लाभ हैं। नेता या प्रबन्धक को शीघ्र नियम लेने की सुविधा रहती है। कार्य के प्रति प्रेरणा उसका मुख्य गुण होता है। प्रबन्धक का उचित पुरस्कार उसे मिलना है। जो सहायक प्रबन्धक तथा पयवेक्षकीय कमचारी अक्षम होते हैं वह किसी प्रकार का हस्तक्षेप नहीं कर पाते हैं। सर्वशक्तिमान नेतृत्व का मुख्य तथ्य यह है कि यह अनौकतांत्रिक है जिसे अधिकांश व्यक्ति पसन्द नहीं करते हैं। ऋणात्मक रूप में यह प्रणाली कमचारियों में निराशा और निम्न नैतिक स्तर की भावना पैदा करती है जिससे उत्पादन घटता है। कमचारियों में स्वयं के कार्य के प्रति न कोई प्रेरणा रहती है और न ही पालन करने की कोई भावना। वे नेता द्वारा चालित रहते हैं।

2 सहभागिता या प्रजातांत्रिक नेतृत्व (Participative or Democratic Leadership)—नेतृत्व के इस स्वरूप की समूह केन्द्रित (Group Centered) भी कहते हैं। नेतृत्व का यह स्वरूप या शरीर अधिक आधुनिक और अधिकशक्त मान्य है। आज के लोक कल्याणकारी युग में नेतृत्व का यह स्वरूप सर्वाधिक वांछनीय है क्योंकि इसमें नेता नीति का निर्धारण अकेले न करके अपने अनुयायियों से विचार विमर्श के बाद करता है। कितनी ही बार नेता अपने अनुयायियों के सुझावों और विचारों को सामान्य सशोधन के बाद ही स्वीकार करते हुए नीतियाँ तथा कार्य पद्धतियाँ का निर्धारण कर लेता है। प्रजातन्त्रात्मक या सहभागिता या समूह

(Positive) और ऋणात्मक (Negative)। जब नेता कमचारियों को अधिक एवं प्रत्नात्मक प्रेरणाएँ देकर कार्य करने के लिए आवश्यक निर्देश देता है तो इसे धनात्मक अभिप्रेरण (Positive Motivation) कहा जाता है। अभिप्रेरण की यह विधि कमचारियों को कार्य के प्रति आकर्षित करती है वे अधिक उत्प्रेरण से कार्य करते हैं। नेता और कमचारियों के बीच अन्धे सम्बन्ध बन रहते हैं और इस प्रकार प्रौद्योगिक शांति को बल मिलता है। दूसरी ओर जब नेता कमचारियों को डर घमका कर दण्ड का भय दिखाकर काम में हटा देने व नष्ट पट्टा देने या अधिक समय काम लेने आदि की घमका देकर कार्य के लिए अभिप्रेरित करता है तो इसे ऋणात्मक अभिप्रेरण (Negative Motivation) कहा जाता है। अभिप्रेरण का यह रूप भय एवं दण्ड विचारधारा (Fear and Punishment Theory) पर आधारित है। ऋणात्मक अभिप्रेरण-नतृव शक्ती से प्रौद्योगिक शांति तथा सामूहिक प्रसन्नता का वातावरण नहीं बना रह सकता। कमचारियों को कुछ समय के लिए तो प्रबन्ध अभिप्रेरित किया जा सकता है लेकिन सर्व यह स्थिति नहीं चल सकती क्योंकि ऋणात्मक अभिप्रेरण अन्ततोगत्या कमचारियों के सहयोग और शिष्टाचार का जनक होता है।

कमका यह अभिप्राय नहीं है कि नेतृत्व की धनात्मक शक्ती का भी प्रयोग किया जाए ऋणात्मक अभिप्रेरण शक्ती सर्वथा या नहीं। वास्तव में नेतृत्व के अभिप्रेरण स्वरूप की धनात्मक और ऋणात्मक विधियों में एक नेता कदाचित् ही विधि अपनाए—इसका निश्चित प्रयुक्त नैना कठिन है। किन्तु इनका प्रबन्ध है कि परिस्थितियों के अनुसार इन दोनों में से किसी भी विधि का प्रयोग दोनों ही विधियों का प्रयोग किया जा सकता है। सामान्यतः प्रत्येक कुशल नेता दोनों विधियों का मिठा जुला रूप प्रयोग करते हैं। कितनी ही बार कमचारी धनात्मक कार्यवाही में प्रभावित नहीं हो पाते और तब ऋणात्मक कार्यवाही का सन्तारा लेना पड़ता है। लेकिन यह एक समस्या है क्योंकि अधिकशतक नेता को धनात्मक व्यवहार पर ही निभर रहना पड़ता है। "या" या कमचारी शिक्षित होते जा रहे हैं समस्या में तात्कालिक वातावरण बनपना जा रहा है और वास्तविकता का दबाव पड़ रहा है। (2) प्रबंधन प्रवर्धन द्वारा ऋणात्मक विधि का प्रयोग कम होता जा रहा है।

(2) शक्ति शब्दी या स्वरूप (Power Style)

शक्ति का आधार पर नेतृत्व की निम्न तीन शक्तियाँ प्रचलन में हैं—

1. निरकुल या अधिकृत नतृव (Autocratic Leadership)—नतृत्व का इस स्वरूप को नेता केंद्रित (Leader Centered) भी कहते हैं। इस शक्ती में सभी अधिकार नेता के पास केंद्रित होते हैं और सभी प्रकार के निर्णय वह स्वयं लेता है। निर्णयन प्रक्रिया में नेता अपने अनुयायियों को शामिल नहीं करता। वह अपने अपने निर्णयों को क्रियान्वित करने के लिए वह आवश्यक निर्देश देता है। ऐसा सर्वशक्तिमान

प्रबन्धक या नेता कमचारियों के लिए कार्य प्रणाली या सम्पूर्ण ढाँचा तैयार करता है। नेतृत्व का यह स्वरूप घनात्मक भी हो सकता है और ऋणात्मक भी। प्रबन्धीय क्रियाओं की सफलता असफलता का पूर्ण उत्तरदायित्व स्वयं नेता वहन करता है। उस अधिकार लिप्ता रहती है सत्ताहीन हो जाने की आशंका से वह अधिकारों का प्रत्यायोजन या विवेकीकरण नहीं करता है। वह अनुयायियों को समस्या के तथ्यों तक ही जानकारी नहीं देता। वे पूर्णतया नेता द्वारा निर्देशित और नेता के इशारों पर आश्रित होते हैं। इस प्रकार का नेतृत्व अधिकारीशक्त ऋणात्मक होता है क्योंकि कमचारी अपने नेता या प्रबन्धक से दूरे रहते हैं। वे स्वयं को असुरक्षित अनुभव करते हैं कार्य के प्रति कोई विशेष जानकारी नहीं रख पाते लक्ष्य के प्रति प्रायः अधिकार में रहते हैं और यदि कुछ जानकारी हानी भी है तो वह अपर्याप्त होती है। नेता की प्रकृति और प्रवृत्ति ऐसी हानी है कि वह अनुयायियों का आलसी अनुत्तरदायी और अमह्यागी मानकर चलाता है। इस प्रकार सभी कार्य नेता द्वारा निर्देशित होते हैं। शक्ति-स्वरूप नेतृत्व में कभी-कभी नेता या प्रबन्धक का व्यवहार घनात्मक भी होता है। ऐसे नेता का हम हितपी नता (Benevolent Leader) कह सकते हैं। हितपी नेता या प्रबन्धक औद्योगिक वातावरण को अच्छा बनाए रखने उत्पादन बढ़ाने तथा कमचारियों को अभिप्रेरित करने में प्रायः सफल होता है।

सर्वशक्तिमान नेतृत्व या प्रबन्धकत्व (Autocratic Leadership) का कई नाम हैं। नेता या प्रबन्धक को शीघ्र नियम लेने का सुविधा रहती है। कार्य के प्रति प्रेरणा उसका मुख्य गुण-गुण होता है। प्रबन्धक का उचित पुरस्कार उसे मिलता है। जो सहायक प्रबन्धक तथा पयवेसकीय कमचारी असम होते हैं वे किसी प्रकार का हस्तक्षेप नहीं कर पाते हैं। सर्वशक्तिमान नेतृत्व का मुख्य दोष यह है कि यह अनौकतांत्रिक है जिसे अधिकारी व्यक्ति पसन्द नहीं करते हैं। ऋणात्मक रूप में यह प्रणाली कमचारियों में निराशा और निम्न नैतिक स्तर की भावना पैदा करती है जिससे उत्पादन घटता है। कमचारियों में स्वयं के कार्य के प्रति न कोई प्रेरणा रहती है और न ही पहन करने की कोई भावना। वे नेता द्वारा चालित रहते हैं।

2 सहभागिता या प्रजातांत्रिक नेतृत्व (Participative or Democratic Leadership) — नेतृत्व के इस स्वरूप का समूह केंद्रित (Group Centered) भी कहते हैं। नेतृत्व का यह स्वरूप या शरीर अधिक आधुनिक और अधिकारीशक्त मान्य है। आज के लोक कल्याणकारी युग में नेतृत्व का यह स्वरूप सर्वाधिक लोकप्रिय है क्योंकि इसमें नेता नीति का निर्धारण अकेले नहीं करके अपने अनुयायियों से विचार विमर्श के बाद करता है। कितनी ही बार नेता अपने अनुयायियों से सुझाव और विचारों का सामान्य सभाषन के बाद ही स्वीकार करते हुए नीतियाँ तथा कार्य पद्धतियाँ का निर्धारण कर लेता है। प्रजातन्त्रात्मक या सहभागिता या समूह

केन्द्रित नेतृत्व के अंतर्गत प्रबंधक या नेता अपनी शक्तियाँ विकसित कर देता है। वह अधीनस्था का अधिकारी का प्रत्याभाजन करने में विश्वास करता है और अपने अनुयायियों का एक सामाजिक इकाई के रूप में कार्य करने तथा अपनी योग्यता का पूर्ण प्रदर्शन करने की प्रेरणा देता है। प्रजातांत्रिक नेता अपने अनुयायियों की आवश्यकताओं और सुविधाओं का ध्यान रखता है। नौकरियों के प्रति उत्तम मानवीय दृष्टिकोण प्रधान होता है। आज सावजनिक और निजी दोनों क्षेत्रों के उपक्रमों में प्रबंधन में कमचारी भागिता (Worker's Participation in Management) का धारणा ने नेतृत्व की इस शक्ती का औद्योगिक प्रजातंत्र के लिए अपरिहार्य बना दिया है। प्रजातंत्र में नेतृत्व में सभी नौकरियों का प्रायः सहयोग मिलता है कमचारियों में स्वाभिमान की अनुभूति रहती है। किंतु अनेक अवसरों पर प्रजातांत्रिक नेतृत्व को भी अनेक विधियों का आश्रय लेना पड़ता है। यह अवश्य है कि इन विधियों का प्रयोग अपवाद रूप में ही होता है।

3 स्वतंत्र या निर्बाध नेतृत्व (Free rein or Laissez faire Leadership) — नेतृत्व के इस स्वरूप को व्यक्ति केन्द्रित (Individual Centered) भी कहते हैं। इस शक्ती में नेता प्रशासनिक कार्य में कम से कम हस्तक्षेप करता है और अनुयायियों को प्रायः उनके स्वयं के भारों छोड़ देता है। नेता या प्रबंधक स्वयं शक्ति का उपयोग नहीं करता हुए समूह को अपने उद्देश्य निर्धारण का निष्ठा में अभिप्रेरित करता है। अनुयायी स्वयं सावधानीपूर्वक उद्देश्य निर्धारित करते हैं और उनकी प्राप्ति के लिए आवश्यक नियम लेते हैं। नेता या प्रबंधक पुनः इस सम्बंध में आवश्यक अधिकार सौंप देता है। समूह का प्रायः सदस्य समस्या की समस्या के प्रति चिंतन करता है और स्वतंत्र प्रेरित होता है। नेता या प्रबंधक अपने अनुयायियों अथवा नौकरियों की शिकायतों का सकारात्मक या आत्मात्मक किसी भी रूप में समाधान नहीं करता है—वह केवल एक सम्बंधकों का काम करता है। निर्बाध या स्वतंत्र नेतृत्व इस धारणा पर आधारित है कि यदि अनुयायियों को अपनी आवश्यकताओं का कार्य कराना दिया जाए तो वे अधिकारों पर परिणत तथा लगन से कार्य करते हैं और अन्तः परिणामों की प्राप्ति होती है। स्वतंत्र प्रबंधन अथवा निर्बाध नेतृत्व में शक्ति समूह के हाथ में उसी प्रकार निहित रहती है जिस प्रकार नेता अधिकृत प्रबंध प्रणाली में नेता या प्रबंधक के हाथ में।

शक्ति शक्ती के नेतृत्व के उपरोक्त तीनों रूपों में से एक नेता कौन सा रूप अपनाए यह बहुत कुछ नेता की इच्छा और परिस्थितियों पर निर्भर करता है। वैसे अधिकशक्त मान्य मत यह है कि एक नेता को प्रजातांत्रिक रूप ही अपनाना चाहिए क्योंकि इससे समस्या में सौभाग्यपूर्ण सम्बंधों का निर्माण होता है औद्योगिक प्रजातंत्र को प्रोत्साहन मिलता है और फलस्वरूप औद्योगिक शान्ति बनी रहती है जिससे उत्पादकता में वृद्धि होती है।

(3) पयवेक्षकीय शली या स्वरूप (Supervisory Style)

नेतृत्व के इस स्वरूप में भी नेता या प्रबन्धक दो विचारधाराएँ अपनाकर कमचारियों का मार्गदर्शन कर सकता है—

(1) कमचारी प्रधान (Employee Oriented)

(2) उत्पादन प्रधान (Production Oriented)

कमचारी प्रधान विधि में नेता या प्रबन्धक व्यक्तियों को अधिक महत्व प्रदान करता है अर्थात् कमचारियों की रुचियों, अभिवृत्तियाँ, सुविधाओं, काय-दशाओं, काय-बातावरण आदि पर पूरा ध्यान देता है और कमचारियों को सन्तुष्टि प्रदान करते हुए उन्हें कार्य हेतु अभिप्रेरित करता रहता है। नग्न अनुयायियों की मुख्य आवश्यकताओं को समझने, सौहार्दपूर्ण सम्बन्ध विकसित करने, शिकायतों का शीघ्र निवारण करने, मानवीय भावनाओं का आदर करने के लिए प्रयत्नशील रहना है। उत्पादन प्रधान विधि में नेता या प्रबन्धक इस विश्वास अथवा धारणा के साथ नीति निर्धारित करता है कि उत्पादन की उन्नत विधियाँ अपनाकर कमचारियों को निरन्तर कार्य में लगाए रखने और कार्य हेतु प्रेरित करने में उत्तम की पूर्ति हो सकती है। जहाँ कमचारी प्रधान विधि में नेता या प्रबन्धक मानवीय दृष्टिकोण को प्रधानता देता है, वहीं उत्पादन प्रधान विधि में इस दृष्टिकोण का विशेष महत्व नहीं रहता।

पयवेक्षकीय शली में नेतृत्व की उपरोक्त दोनों विधियाँ एक दूसरे के विपरीत नहीं हैं क्योंकि यदि नेता या प्रबन्धक मानवीय दृष्टिकोण पर अधिक बल देता है तो इसका अर्थ यह नहीं कि वह उत्पादन की ओर से उदासीन रहेगा।

नेतृत्व की उपरोक्त सभी शक्तियाँ समय और परिस्थितियों के अनुसार अनुकरणीय हैं। कोई भी एक शक्ति अपने आप में पूर्ण नहीं है एक कुशल नेतृत्व की माँग है कि आवश्यकतानुसार वह विभिन्न विधियों से काम ले। यह अवश्य है कि नेतृत्व की घनात्मक अवधारणा को ही ध्यान में रखना चाहिए अन्तर्गतक विधि का कम से कम प्रयोग किया जाना चाहिए।

12

पर्यवेक्षण एवं नियंत्रण (Supervision and Control)

संगठन के प्राधुनिकतम सिद्धान्त में अधीक्षण (Supervision) का महत्वपूर्ण स्थान है। संगठन में समय वय की स्थापना के लिए समयवर्त्ता अनेक तरीकें अपनाता है यथा—नियंत्रण (Control) अधीक्षण (Supervision) सम्प्रपण (Communication) और नेतृत्व (Leadership)। जब नियम निम्न अधिकारियों तक सम्प्रवित कर दिए जाए तो पद-स्थापन में उ-वाधिकारी का अगला कार्य यह देखना होता है कि उन नियमों को समुचित ढंग से क्रियावित किया जाए। उ-वाधिकारी का इस बारे में आश्चस्त होना पड़ता है कि संगठन सुचारु रूप से काम कर रहा है और निश्चित उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए प्रयास निरन्तर जारी है। प्रशासकीय संगठन की इस आवश्यकता की दृष्टि से देखरेख अथवा अधीक्षण और नियंत्रण को महत्वपूर्ण माना गया है। अधीक्षण की क्रिया निरन्तर चलती रहती है और प्रशासकीय कार्यों की सम्पन्नता को निर्निवृत्त बनाती है। प्रत्येक संगठन चाहे वह सार्वजनिक हो या निजी अधीक्षक की व्यवस्था अवश्य करता है। अमेरिका के वाणिज्यिक तथा औद्योगिक संगठनों में प्रायः प्रति सात कर्मचारियों पर एक अधीक्षक होता है।

पर्यवेक्षण का अर्थ

पर्यवेक्षण दो शब्दों—अधि (Super) + वीक्षण (Vision) का योग है जिसका अर्थ होता है देखने की उच्च शक्ति अथवा दूसरों के कार्यों का अधीक्षण करना। सक प्रशासन के क्षेत्र में अधीक्षण का अर्थ स्पष्ट करते हुए रेनिंग ने लिखा है कि इस दूसरे के कार्यों के लिए सत्ता द्वारा किए गए निर्देशन के रूप में परिभाषित किया जा सकता है। अधीक्षण का सामान्य अर्थ है—उ-वाधिकारी द्वारा अधीनस्थ अधिकारियों का भागदशन करना उनकी गतिविधियों पर निगरानी रखना और उनके कार्यों के परिणामों का पर्यवेक्षण (Observation) करना। नकारात्मक दृष्टि से (Negatively) अधीक्षण अथवा देखरेख का अभिप्राय संगठन के सदस्यों का गतिविधियों का निर्देशन करना और उनकी जाँच करना है जबकि सकारात्मक दृष्टि से (Positively) अथवा अर्थ सदस्यों को काम करने के सर्वोत्तम तरीके

सुझाना है। अधीन का उद्देश्य होता है—संगठन के विभिन्न प्रभागों में समन्वय स्थापित करना और यह देखना कि सभी प्रभाग अपना अपना कार्य उचित रूप से सम्पन्न कर रहे हैं। मार्गरेट विलियमसन (Margaret Williamson) ने अधीन को एक ऐसी प्रक्रिया माना है जिसे अंतर्गत कर्मचारियों को उनकी आवश्यकताओं के अनुसार सीखने, अपने ज्ञान और कौशल का सर्वोत्तम प्रयोग करने तथा योग्यताओं का सुधार करने में किसी पदाधिकारी की सहायता प्राप्त होनी है ताकि वे अपने कार्य को अधिक प्रभावी रूप में तत्पक्ष के एक अभिन्न रूप के साथ सम्पन्न कर सकें।¹ सभी को देखते हुए या अधीन एक बजट में निहित धाराओं और व्यवस्थाओं द्वारा भी होता है। उदाहरणार्थ अधीनस्थ अधिकारियों को अपने कार्यों की प्रगति पर प्रतिवेदन मागजात कार्यों में उच्च अधिकारियों का भेजन पड़ता है और अधीनस्थ प्रगति देखते करने वाला उच्च अधिकारी इन मागजातों की सहायता से संगठन के कार्यों की तथा उनके परिणामों की आवश्यक जानकारी प्राप्त कर सकता है। उच्च अधिकारी लक्ष्य निर्धारित करता है और उसका यह दायित्व है कि वह लक्ष्य प्राप्ति के लिए संगठन की गतिविधियों को देखरेख करे। संक्षेप में अधीन का अभिप्राय परिणामों का अवलोकन है।

पर्यवेक्षक के कार्य

पर्यवेक्षक प्रत्यक्ष अधीनस्थ का एक शिक्षाप्रद रूप है। इसे स्पष्ट करते हुए डा. ग्रोसवी एवं महेश्वरी ने लिखा है कि— अधीनस्थ, निरीक्षण तथा सौजन्य से कही अधिक होता है। निरीक्षण और सौजन्य तो अधीनस्थ प्रक्रिया के केवल प्रभाग माने हैं। वस्तुतः अधीनस्थ किसी प्रणालीगत कृत्य के रूप में नियम से कही अधिक है। इसका एक शिक्षा प्रद रूप है। पर्यवेक्षक से यह भी आशा की जाती है कि वह अपने अधीनस्थ कार्य करने वाले कर्मचारियों का सर्वोत्तम कार्यविधि सिखाए— इसके अतिरिक्त कर्मचारी अपने अधीनस्थ से सहायता या भाग्यजन की आशा रखते हैं अतः उसका कार्य परामर्श देना भी है। इस प्रकार अधीनस्थ का कार्य नतीजा का कार्य है। संक्षेप में अधीनस्थ के अनेक तत्त्व हैं जैसे प्रत्येक कृत्य के लिए उपयुक्त व्यक्ति का चयन, प्रत्येक व्यक्ति में उसके कार्य के प्रति रुचि उत्पन्न करना तथा उसे उस कार्य करने के लिए की शिक्षा देना कार्य सम्पन्न किए जाने की गति तथा कार्य प्रगति का मापन ताकि यह निश्चय हो जाए कि शिक्षण पूर्ण रूप से प्रभावशाली सिद्ध हुआ है—जहाँ गलती का सुधारन की आवश्यकता हो वहाँ गलती सुधारना तथा जिन पर इसका प्रभाव न हो उन्हें शिक्षा अथवा अधिक उपयुक्त कार्य में लगा देना या उनका हटा देना। जब प्रशंसा करने की आवश्यकता हो तो प्रशंसा करना और अन्धे कार्य के लिए पुरस्कार देना और अन्त में प्रत्येक व्यक्ति को कार्यरत समूह में ठीक

प्रकार नियत कर देना, ये सभी काम घब तथा कौशल के साथ उचित ढंग से पूरे किए जान चाहिए ताकि प्रत्येक व्यक्ति अपना काम चतुरता एवं ठीक तरीके से बुद्धिमानी तथा उत्साह के साथ पूरारूपण कर सकें।

सबसे महत्वपूर्ण उद्देश्य काय सम्पादन है। घट अधीक्षक को मगठन में ऐसा वातावरण उत्पन्न करना चाहिए जिससे सब सम्बन्धित व्यक्ति यथ मन्मते अधिकाधिक सहयोग से काम करते हुए काय सम्पादन की दिशा में अग्रसर हों। अधीक्षक केवल निरीक्षण एवं जाँच ही नहीं करता बल्कि सहयोगपूर्ण काम (Team Work) के लिए सबको प्रेरित और प्रोत्साहित भी करता है।¹ हेमन ने अधीक्षक के तीन मुख्य काम बताए हैं—(i) मौलिक अथवा तकनीकी काम (Substantive or Technical Job) (ii) संस्थापन काम (Institutional Job) एवं (iii) व्यक्तिगत काम (Personal Job)। मिन्ट ने मौलिक अधीक्षण (Substantive Supervision) और प्राविधिक अधीक्षण (Technical Supervision) में अन्तर प्रकट करते हुए बताया है कि जहाँ प्रथम का सम्बन्ध किसी अभिकरण द्वारा किए गए वास्तविक काम से होता है वहाँ द्वितीय का सम्बन्ध उन तरीकों से होता है जिनके द्वारा काम किया जाता है।

पयवेक्षक कौन हैं ?

हम उन सभी सत्ता प्राप्त व्यक्तियों को पयवेक्षक कह सकते हैं जो दूसरों के काम की देखरेख करते हैं और उन पर नियंत्रण रखते हैं—चाहे वह सोपान में उनकी स्थिति ऊँची हो या नीची।² इस प्रकार फोरमेन हवलदार मुख्य लिपिक प्रबन्धाधीक्षक जिलाध्यक्ष आदि सभी अपने अपने क्षेत्र में पयवेक्षक हैं। पयवेक्षक पर उत्तरदायित्व और काम दोनों का ही भार होता है यद्यपि मुख्य काम उत्तरदायित्व है ही दग का होता है। पयवेक्षक भी दो प्रकार के होते हैं—सूत्र पयवेक्षक और कार्यात्मक पयवेक्षक। सूत्र पयवेक्षक का सम्बन्ध उस नियंत्रण से होता है जो आदेश की पक्ति के व्यक्तियों के साथ होता है। उदाहरणार्थ हमारे देश में राज्य पुलिस विभाग में इन्स्पेक्टर जनरल जिन्हा पुलिस सुपरिटेण्डेंट का पयवेक्षण करता है और बदल में जिन्हा सुपरिटेण्डेंट अपने से नीचे के इन्स्पेक्टर का पयवेक्षण करता है और यह पयवेक्षण का क्रम तब तक चलता रहता है जब तक कि हम हवलदार तक नहीं पहुँच जायें जो सबसे नीचे पत्थरी पक्ति का पयवेक्षक है। कार्यात्मक पयवेक्षण किन्ही विषयों के विशेषज्ञों सांख्यिकीकारों आदि द्वारा किया जाता है। सेवा पयवेक्षक गणक संगठन और प्रबंध विशेषज्ञ आदि की गिनती कार्यात्मक पयवेक्षकों में होती है। पयवेक्षक कोई भी हो यह आवश्यक है

कि वह खुले मस्तिष्क का, निष्पक्ष ईमानदार और यायी हो। यह भी आवश्यक है कि वह लोकमण्डक और समूह-व्यवहार में प्रतिनिधित्व हा जसे पयवेक्षण क क्षेत्र भिन्न भिन्न हैं वस ही इनक स्वरूप भी भिन्न भिन्न हैं।) क्षेत्र क कार्यकर्ता भी क्षेत्र के साथ बदलत रहते हैं और इसक फनस्वरूप पयवेक्षण के उत्तरदायित्व और विधि में अंतर आता ह। अकुशल कार्यों में पयवेक्षण की प्राय कई गम्भीर समस्या पना नपा होती लेकिन उच्च कोटि के कार्यों का पयवेक्षण व्यापक होता है। इसक लिए पयवेक्षक में अधिक अनुभव दक्षता और चतुरता की अपना की जाती है। एक अच्छे पयवेक्षक क कार्य क तीन मुख्य स्वरूप हैं—(क) उसमें विक्षेप कीगल हा अर्थात् उसमें यह निर्देश करने की शक्ति हो कि अमुक कार्य अमुक प्रकार से अधिक सुगम होगा (ख) उसमें मस्यानाय पान हा अर्थात् वह यह भी प्रकार जानता हो कि उस कार्यालय का सामान्य नीति क्या है उसका विक्षेप प्रयाजन क्या है और किस भाति यह प्रयोजन मिद्ध हो सकता है एवं (ग) उसमें मानव प्रकृति की परख की माय्यता हा अर्थात् उस यह ज्ञात हा कि कमचारिया का मानवाय स्तर क्या है और संगठन में उनके साथ क्या व्यवहार उचित है।

पयवेक्षण कैसे करें ?

मितल न पयवेक्षण क छ तरीक बताए हैं—

- 1 परियोजनाओं पर पूर्व स्वीकृति (Prior Approval of Individual Projects)
- 2 सेवा स्तर मानक की घोषणा (The Promulgation of Service Standard)
- 3 कार्यों की व्यापकता पर बजट सम्बन्धी सीमाएं Budgetary Limitation upon the Magnitude of Operations)
- 4 मुख्य अधीनस्थ कमचारियों का अनुमोदन (Approval of Key Subordinate Personnel)
- 5 कार्य प्रगति सम्बन्धी प्रतिवेदन प्रणाली (A Reporting System on Work Progress)
- 6 परिणामों का निरीक्षण (Inspection of Results)

पूर्व स्वीकृति (Prior Approval)—नाम्ना क किनो कार्य का क्रियान्वित करने से पहले पयवेक्षक को पूर्व स्वीकृति प्राप्त हानी चाहिए। जिन दशा में नियोजन अथ-व्यवस्था का माग अपनाया गया है वहा अधिकार मरकारी क्रियाया पर पूर्व अनुमति की आवश्यकता बहुत बढ़ गई है। भारत में अन्तर् मामला में केवल विभागाध्यक्षों द्वारा पूर्वानुमोदन ही पर्याप्त नहीं जाता बकि जिन मन्त्रालय या वित्त विभाग का अनुमोदन भी आवश्यक होता है। पूर्वानुमोदन व्यवस्था क अन्तर्गत एक नो म्म नियंत्रण सुनिश्चित हो जाता है दूसरे बाजनामा में

नवीनापन भी आ जाता है तथा ब्रुटिया को ठीक करने की समुचित गुंजाइश भी रहती है लेकिन यह प्रक्रिया नालफीनाशा में बृद्धि करती है और इससे कार्यक्षमता में विघटन होता है। पूर्वानुमो न व्यवस्था कमचारियों में संशय और उदासीनता का उत्पन्न करती है और यदि कमचारियों और उच्चाधिकारियों के बीच मनमुटाव पैदा हो जाय तो यह व्यवस्था संगठन के लिए घातक बन जाती है।

सेवा स्तर (Service Standard)—पयवेसक को चाहिए कि वह नई प्रथमा काय के कुछ स्तर निश्चिन कर दे ताकि अधीनस्थ कमचारियों को माग दर्शन मिलने के साथ ही उनके काय की जांच भी सुगमना से हो सके। सेवा स्तर प्रशासकीय काय का मापन के निर्धारित कर देता है। उदाहरणार्थ किसी स्कूल के सेवा स्तर में छात्रों की संख्या पास होने वाले छात्रों का प्रतिशत छात्रों का सामान्य अनुशासन अध्यापकों का ननिक स्तर खेल आदि में छात्रों की प्रवीणता शिक्षा के षण्डों की संख्या—इनमें से को एक या कुछ या सबका समावश हो जाता है। इस प्रकार के मापन के निश्चय करना एक कठिन प्रक्रिया है तथापि पयवेसक का यह एक वैज्ञानिक ण्य है।

काय सम्ब धा बजट (Working Budget)—बजट के मत का सङ्कलन नी नी होता अपितु काय की एक योजना और प्रशासन पर नियंत्रण का एक शक्तिशाली उपकरण भी है। पयवेसक का एक तरीका यह है कि पयवेसक काय के बजट का प्रयोजन करता रहे। यदि हम एक स्कूल के बजट को ले तो उसमें यह निश्चय होता है कि प्रतिरिक्त अध्यापकों की अर्गी स्कूल के विस्तार छात्रों के जनपान आदि पर कितना धन व्यय किया जाना चाहिए। काय करन वाले अधिकारी बजट द्वारा निर्धारित बाराधि के भीतर ही काय करते हैं अर्थात् धन व्यय करने में उन पर बजटीय अनुश लगा रहता है। पयवेसक यह देखता है कि बजट का व्यवस्थापन का समुचित अनुपालन हुआ या नही।

कर्मचारों का अनुमोदन (Approval of Personnel)—कोई भी सरकारी अभिकरण अपने कमचारियों की अर्ती में पूर्णतया स्वतंत्र होती होता। उचनर कमचारों का नियुक्ति मदैव ही मुख्य कामपात्रिका द्वारा की जाती है। अधीनस्थ कमचारी काय के सम्ब ध में भी अधीनस्थ अधिकारी कुछ सीमा स्थाती को छोड़कर शेष पदा के पूर्वानुमो न पर बन देने हैं। प्राय सभी अगह ऐसी व्यवस्था है कि यह काय सम्बन्धित अभिकरण के केनीय सेवोपग विभाग को सौंप दिया जाता है।

प्रतिवेदन (Reporting)—प्रतिवेदन व्यवस्था पयवेसक का इस माग्य बनाती है कि वे अपने अधीनस्थ कमचारियों के कायों का मू याकन कर सकें उनकी परिस्थितिका को समझ सक और संगठन में काय संचालन को नियंत्रित कर सकें। नसीलित प्राय सभी अगह प्रशासन का यह एक सामान्य तरीका है कि कायगत काइया अपने किया कनापा का लेख या प्रतिवेदन केनीय कायानय का प्रस्तुत

करती हैं। प्रतिवेदन साप्ताहिक भी हो सकत हैं और पाक्षिक मासिक त्रमासिक पटमासिक या वार्षिक भी हो सकते हैं। प्रतिवेदन विशिष्ट या एतद्ध्य (Adhoc) भी हो सकत हैं अर्थात् किसी विशय विषय के बारे म भी हो सकते हैं और कर्णात्मक तथा सार्विकी प्रकृति के भी हो सकते हैं। एक उत्तम प्रतिवेदन व्यवस्था न महत्त्वपूर्ण लाभ होते हैं। प्रतिवेदन के माध्यम से इकाइयो को आत्मनिरीक्षण का अवसर प्राप्त होता है वे अपनी सफलताओं असफलताओं का पर्यावृत्तिक ल सकती हैं।

निरीक्षण (Inspection)—चिर काल से निरीक्षण प्रशासन का अभिन्न अंग रहा है। निरीक्षण के माध्यम न य देखा जाता है कि विद्यमान नियम और प्रक्रियाओं का सही रूप म पालन किया जा रहा है या न, काय का संचालन समुचित ढंग से हो रहा है या न, कार्य-कुशलता म कौन से सुधार लाना आवश्यक है आदि। निरीक्षण न महत्त्व और उद्देश्य को स्पष्ट करते हुए मिनेट ने लिखा है— निरीक्षण का उद्देश्य या प्रयोजन सूचना प्राप्त करना है। यह प्रव ध के प्रयोजना और अभिप्राया को स्पष्ट करने म सहायता देता है तथा प्रव ध म निम्न कमचारिया की काय संचालन सम्ब धी समस्याओं से उच्चाधिकारिया को परिचित कराता है। निरीक्षण बौद्धिक परिचय और विश्वास को व्यक्तिगत सम्बन्ध म बढन सकता है। मिलट न निरीक्षण को अधीक्षण प्रक्रिया का ही एक अंग माता है। अधीक्षण निरीक्षण की तुलना म अधिक पापक शन है यद्यपि कभी कभी दोनों शब्दों को एक ही अर्थ म प्रयुक्त किया जाता है। संगठन म प्रत्येक बरिष्ठ अधिकारी स यह आशा की जाती है कि वह अपन अधीनस्था के काय का निरीक्षण करेगा। यह निरीक्षण की अनरचित प्रणाली है। निरीक्षण की दूसरी प्रणाली यह है कि प्रशासकाय अभिरण क बरिष्ठ स्तर अपने अधीनस्थ कार्यालयों क काय का निरीक्षण करें। उदाहरणार्थ एक डिवीजनल कमिशनर का कर्तव्य है कि वह अपने अधीन जिनाधीन क कार्यालयों का निरीक्षण करे और जिनाधीनो का कर्तव्य है कि वे अपन अधीन तहसिल का निरीक्षण कर। निरीक्षण की तीसरी प्रणाली वह है जिसम सरकारी तौर पर एक स्वतन्त्र और पृथक् अभिकरण स्थापित किया जाता है और उस कवन निरीक्षण सम्ब धी काम सौंपा जाता है। ऐस अभिकरण का एक अच्छा उदाहरण उत्तर प्रदेश म कार्यालयों का निरीक्षणालय (Inspectorate of Offices) है।

अच्छे पथवक्षक की विशेषताएँ

प्रत्येक शक्ति एक अच्छा अधीक्षक न हो सकता। पिपरन एक अधीक्षक के लिए आठ आवश्यक गुणा की सूचा प्स्तावित की है जिस टा अवस्थी एव महेश्वरी न इस प्रकार प्रस्तुत किया है । काय की विषय वस्तु पर अधिकार अर्थात् किए जाने बाल काय का विषय ज्ञान, कवचित् योग्यता जस दृढ़ चरित्र

3 शिक्षण योग्यता अर्थात् कमचारियों तक अपने विचार पहुँचाने तथा उसे प्रगल्भ का दृष्टिकोण समझाने की योग्यता 4 सामान्य दृष्टिकोण अर्थात् प्रधीक्षक का अपने कार्य से प्रेम होना चाहिए उसे उसमें तमय रहना चाहिए और अधीनस्थ कमचारियों को प्रेरणा देनी चाहिए 5 साहस और सहनशीलता अर्थात् निराश्रय दान तथा उत्तरदायित्व की योग्यता 6 नतिक्रिया तथा आचार सम्बंधी बातों का ध्यान अर्थात् ऐसी गुराणियों से दूर रहना जिन्हें समाज निन्दनीय मानता है 7 प्रशासकीय तकनीक अर्थात् प्रबंधकीय योग्यता तथा 8 जिज्ञासा और बौद्धिक योग्यता अर्थात् बौद्धिक सततता और नवीन विचारों का ग्रहण करने की क्षमता ।

हासे (Halsey) ने अधीक्षक में अष्टनिश्चित हैं गुणों का उचित एवं समुचित विकास आवश्यक माना है—1 परिपूरणता (Thoroughness) अर्थात् अधीनस्थ विषय से सम्बन्धित सभी सूचनाएँ एकत्र करे और सभी आवश्यक तथ्यों को ध्यान में रखे 2 मौजिब्य (Fairness) अर्थात् अधीक्षक कमचारियों के प्रति व्यापक सहानुभूतिपूर्ण और सच्चा रहे 3 पुल (Initiative) अर्थात् अधीक्षक में साहस और निश्चय तथा निराश्रय क्षमता के गुण हों 4 चातुर्य (Tact) अर्थात् अधीक्षक अपनी बातचीत और अपने कार्य द्वारा दूसरे लोगों की निष्ठा और उनका समर्थन प्राप्त करने में सक्षम हों 5 उत्साह (Enthusiasm) अर्थात् अपने कर्तव्य संगठन के उद्देश्य और आदेश के प्रति अधीक्षक में पूर्ण रुचि और उत्साह हो एवं 6 भावनात्मक नियंत्रण (Emotional Control) अर्थात् पयवेक्षक भावनाओं को समुचित रूप में नियंत्रित कर सकने और समझने में समर्थ हो ।

लोक प्रशासन के विद्वानों ने अच्छे पयवेक्षक अथवा अधीक्षक में कुछ और भी गुणों की खोज की है यथा—उमें चाहिए कि वह कठिनाइयों के समय मार्गदर्शन करे उसे संदेश प्रेषित करने में सक्षम हो जिनासु मन वाला हो नतिक आदेशों को समुचित महत्व देना हो एवं विश्वासी प्रकृति का हो । कदाचित्त सर्वाधिक आवश्यक गुण है मानवीय सम्बंध किसी भी अधीक्षक अथवा पयवेक्षक की सफलता बहुत कुछ इस बात पर निर्भर करती है कि उसका कमचारियों के साथ कितना व्यक्तिगत सम्बंध है । वह कमचारियों को केवल कमचारी ही समझता है या मनुष्य भी समझता है । केवल यांत्रिक सम्बंध अधीक्षक को सफल नहीं बना सकते ।

नियंत्रण अर्थ

(Control Its Meaning)

संगठन के व्यवहार में नियंत्रण एक अर्थ में तत्त्वपूर्ण तत्त्व है । यह एक प्रबंधात्मक कार्य तथा जगत् में चलने वाली प्रक्रिया है । प्रो हेमेल के कथनानुसार नियंत्रण देखभाल करने की एक प्रक्रिया है ताकि यह भालम किया जा सके कि नियोजनों का अनुपालन दिया जा रहा है अथवा नहीं, लक्ष्यों की दिशा में

प्रगति हो रही है या नहीं और यदि आवश्यक हो तो सुधार के लिए क्या प्रयास किया जाए।

नियंत्रण स्टाफ का कार्य न होकर एक श्रेणी की प्रक्रिया (Line Function) है। यह कहा जाता है कि शीप के पर्यवेक्षक को नियंत्रण नहीं करना चाहिए उसे केवल पर्यवेक्षण करना चाहिए। यदि ऐसा नहीं किया गया तो उसके तथा अन्य कर्मचारियों के बीच गहनतन्तुही पैदा हो जाएगी वह अपनी शक्तियों का दुरुपयोग करने लगता और उसके कार्यों में अनक सममन्यता उत्पन्न हो जाएगी। प्रा. फ्योल के मतानुसार नियंत्रण का अर्थ यह प्रमाणित करना है कि प्रत्येक कार्य स्वीकृत योजना निर्देशन एवं निरूपित सिद्धान्तों के अनुसार किया जा रहा है।

नियंत्रण प्रबंधात्मक प्रक्रिया का एक भाग है। यह दूरदर्शिता की एक प्रक्रिया है। नियंत्रण पर ही प्रबंधक की सफलता निर्भर है। यदि किसी भी संस्थान में नियोजन सगठन निर्देशन अभिप्रवणता एवं सम वय सम्बन्धी प्रबंधकीय कार्य प्रभावी ढंग से नागू है लेकिन किसी प्रकार का नियंत्रण नहीं है तो दिए कुछ उद्देश्यों को पूरा नहीं किया जा सकता। नियंत्रण नियोजन का एक पहलू एवं भावी कार्यक्रम की कसौटी प्रदान करता है।

नियंत्रण को विभिन्न प्रकार से परिभाषित किया गया है

1 प्रो. कुटज और प्रो. ओ. डोनल के शब्दों में नियंत्रण का प्रबंधकीय कार्य यह निश्चित करने के लिए उपक्रम की उद्देश्यता तथा उनको प्राप्त करने के लिए निर्धारित योजनाओं को क्रियान्वित किया जा रहा है कर्मचारियों के निष्पादन (Performance) को मापना तथा उसमें सुधार करना होता है।¹

प्रो. ब्रच के अनुसार निर्धारित प्रमाणों अथवा योजनाओं से वास्तविक निष्पादन की तुलना करने की प्रक्रिया को नियंत्रण कहा जाता है जिससे इस बात का पता लग जाए कि पर्याप्त प्रगति अथवा सतोपप्रद निष्पादन हो रहा है अथवा नहीं। अतः प्रतिरिक्त इस प्रकार से प्राप्त किए गए अनुभव का सम्भावित भावी आवश्यकताओं की पूर्ति हेतु योगदान के रूप में अंकित किया जा सके।

नियंत्रण का पहलू किसी भी संस्थान में नियोजन एवं सगठन का अन्तर्भाव होता है। फिर भी नियंत्रण सम्बन्धित योजनाओं उद्देश्य नीतियों कार्यक्रमों एवं दिए हुए सगठन के अन्तर्गत लागू करना परमावश्यक है। नियोजन एवं सगठन न केवल नियंत्रण को प्रभावित करते हैं बल्कि वे स्वयं भी प्रभावित होते हैं। इन सम्बन्धों को प्रो. मेकफारलण्ड ने भी भौतिक समझाया है।

1 K ont & O Donnell Principle of Management p 50

2 Brech Management Its Nature & Significance p 29

प्रो मैककार्थरबुड के अनुसार नियंत्रण एक प्रक्रिया है जिसके द्वारा अधिकारी अपने अधीनस्था के निष्पादन निर्धारित योजनाओं आदेशों उद्देश्यों प्रवेष्टा नीतियों के अनुसार प्रवेष्टा इनके निकट करते हैं।¹

उपयुक्त परिभाषाओं के आधार पर संक्षेप में यह कहा जा सकता है कि नियंत्रण प्रबंध का वह कार्य है जिसके माध्यम से वास्तविकता का पता लगाया जाता है कि कार्य योजनाओं लक्ष्यों एवं नीतियों के अनुसार हो रहा है प्रवेष्टा नहीं प्रेरित नहीं हो रहा है तो उसके कारणों का पता लगाकर उन्हें किसी प्रकार दूर किया जाना चाहिए। इस प्रकार नियंत्रण एक सुधारक उपाय (Remedial Measure) है जिसे कि प्रबंध का नकारात्मक पक्ष Negative aspect of Management भी कहा जाता है।

नियंत्रण प्रत्येक उद्योग प्रवेष्टा उपक्रम के लिए आवश्यक महत्वपूर्ण प्रबंधकीय कार्य है। इसके माध्यम से नियोजन एवं संगठन आदि की जाँच सम्भव हो जाती है। नियोजन व संगठन की कमियाँ को इसके माध्यम से दूर किया जा सकता है। नियंत्रण संस्था के प्रयासों साधनों साधकियों एवं लक्ष्यों में मतभेद स्थापित करके समन्वय सम्बन्धी कार्य को प्रभावपूर्ण बनाता है। नियंत्रण से प्रबंधकीय कमियों का पता हो नहीं लगाया जाता है बल्कि इन कमियों को कैसे दूर किया जाए का भी उपाय बताता है। इसके पीछे क्या कारण है? अच्छे श्रम सम्बन्धों के कारण उत्पादन में गिरावट आती है तो इसके लिए विभिन्न वित्तीय तथा अवित्तीय प्रेरणाओं (Financial and Non financial Incentives) की व्यवस्था विभिन्न विभागों के कमचारियों आदि की जानी चाहिए। प्राधुनिक उत्पादन प्रणाली में बड़े पैमाने पर श्रम विभाजन एवं विशिष्टीकरण के माध्यम से उत्पादन किया जाता है। इसके अंतर्गत संस्था के अधिकारों का विवेकीकरण किया जाता है और नियंत्रण के माध्यम से इस आसानी एवं प्रभावपूर्ण तरीके से बनाया जा सकता है। नियंत्रण के कारण ही उद्योग प्रवेष्टा व्यवसाय में पायी जाने वाली अनिश्चितताओं का कम किया जा सकता है तथा लाभ प्राप्त करके संस्थान को बनाया जाता है। नियंत्रण होने से भ्रष्टाचार चोरी तथा अनिश्चितता जैसे प्रवृत्तियों पर संस्थान में राक लगा दी जाती है प्रबंध के विभिन्न स्तरों पर नियंत्रण के माध्यम से प्रभावपूर्ण प्रबंध किया जाता है।

नियंत्रण व्यवस्था के आवश्यक तत्त्व (Requirements of Control System)

नियंत्रण की प्रक्रिया इस प्रकार होनी चाहिए कि जिससे उद्देश्यों को प्राप्त किया जा सके। अतः आवश्यक है कि नियंत्रण की प्रक्रिया तनी सरल

सुगम और समझ में आने योग्य हो कि जो नियंत्रण कर रहा है और जिस पर नियंत्रण किया जा रहा है वे दोनों उसे भली प्रकार जान लें। नियंत्रण के उद्देश्यों के सम्बन्ध में स्पष्टता होनी चाहिए ताकि किसी प्रकार का भ्रम पैदा न हो सके।

संगठन की प्रक्रिया को कार्य रूप देने के लिए संगठनात्मक स्वरूप (Organisational Pattern) अपनाना चाहिए। इसके बिना नियंत्रण की प्रक्रिया प्रभावी नहीं हो सकती।

नियंत्रण की प्रक्रिया में ऐसी व्यवस्था होनी चाहिए कि नवीनताओं को शीघ्र अपनाया जा सके। वैसे परिस्थिति और आवश्यकता के अनुसार इसके अपवाद भी हो सकते हैं किन्तु सामान्यतः शीघ्र समायोजन की व्यवस्था होनी चाहिए।

नियंत्रण की व्यवस्था विषयगत एवं पर्याप्त होनी चाहिए। अनुचित नियंत्रण संगठन के कमचारियों में असंतोषपूर्ण और बिद्रोही भावना तथा कार्य संचालन में असुविधा पैदा करता है। यदि नियंत्रण अपर्याप्त हुआ तो संगठन पर इसका प्रभाव नष्ट होगा।

नियंत्रण लचीला (Flexible) होना चाहिए ताकि इसमें आवश्यकता के अनुसार परिवर्तन और संशोधन किया जा सके।

नियंत्रण की प्रक्रिया मित उद्यतापूर्ण होनी चाहिए। केवल उचित और आवश्यक ध्यान ही देने चाहिए। नियंत्रण का उद्देश्य कार्य को अटिरोहित बनाना है और इसी उद्देश्य को ध्यान में रखकर इसका उपयोग होना चाहिए।

एक अच्छी नियंत्रण व्यवस्था में और भी अनन्त महत्वपूर्ण बातों का ध्यान रखा जाना चाहिए। नियंत्रण की प्रक्रिया में भविष्य को ध्यान में रखकर आगे बढ़ा जाता है। (Forward Looking Control)। यह कार्यकर्ताओं का ध्यान रख कर चलती है (Workers Focused Control) नियंत्रण कार्य सम्पन्नता के लिए एक निश्चित पथ प्रदान होता है।

नियंत्रण संगठन के व्यक्तिगत एवं संगठनात्मक उद्देश्यों को ध्यान में रख कर किया जाता है। डॉ. डकर (Dr. Ducker) के शब्दों में नियंत्रण का सर्वश्रेष्ठ तरीका सादेसय प्रबंध है जो नियंत्रणकर्त्ता को अपनी कार्य सम्पन्नता नियंत्रित करने को योग्य बनाता है।

नियंत्रण प्रक्रिया (Control Process)

नियंत्रण प्रविधि जीवन के प्रत्येक क्षेत्र में आवश्यक है। यावसायिक क्षेत्र में भी नियंत्रण परमावश्यक है। लेकिन इस प्रक्रिया में कुछ आवश्यक कर्म उठाने पड़ते हैं जिनके अभाव में यह नियंत्रण प्रक्रिया प्रभावपूर्ण न हो पाएगी की जा सकती है। ये आवश्यक कर्म अग्रनिश्चित हैं—

1 प्रमाणों का निर्धारण (Establishment of Standards)—नियंत्रण के लिए यह आवश्यक है कि कुछ प्रमाण निर्धारित किए जाएं जिससे कि नियंत्रण में इनका माप-दण्ड के रूप में प्रयोग किया जा सके। प्रो. कुटज़ एवं प्रो. फ्रा. डोनेल के अनुसार प्रमाण निर्धारित माप-दण्ड होते हैं, जिनमें वास्तविक कार्य सम्पादन को नापा जाता है। व उपक्रम अथवा विभाग के नियोजन नमूनों की प्रभितिक्रि की इस प्रकार प्रदर्शित करत हैं जिससे कि निर्धारित कृत्यों की पूर्ति को इन लक्ष्यों से नापा जा सके।¹ ये प्रमाण मौखिक रूप में जैसे—उपायन मात्रा कार्य के घण्टे आदि तथा मौखिक रूप में जैसे—सागत आगम विनियोग आदि में हो सकते हैं। इनके आधार पर ही नियंत्रण किया जा सकता है।

■ **कार्य सम्पन्नता का मूल्यांकन (Evaluating Performance)**—मापदण्ड का निर्धारण नियंत्रण का प्रथम सोपान है अतिसत तथा पर्याप्त नहीं। जब तक सम्पन्न कार्य का मूल्यांकन इन निर्धारित मापदण्डों के प्रकाश में नहीं किया जाता तब तक नियंत्रण की प्रक्रिया सम्पन्न नहीं हो सकती। क्रियाविधि का मूल्यांकन करने के लिए रेखीय कार्यक्रम (Linear Programming) तथा अनुकरण (Simulation) की विधि को प्रयोजन की सिफारिशें की जाती हैं। मूल्यांकन उस समय किए गए वास्तविक व्यवहार का किया जा सकता है। यह इस व्यवहार के तुलना में अध्ययन के रूप में हो सकता है तथा उस नियोजन का भी मूल्यांकन किया जा सकता है। इसके आधार पर कार्य सम्पन्न किया गया या किया जाएगा। इस तरह मूल्यांकन में कार्य सम्पन्नता के अतीत वर्तमान एवं भविष्य तीनों ही रूप समीक्षित होते हैं।

पट (PERT=Programme Evaluation Review Technique) के रूप में नियंत्रण की नई तकनीकों का विकास किया गया है। यह तकनीक जटिल विकास और उपादन कार्यक्रमों पर सशोधित नियंत्रण मानी जाती है। यह बहुत सारे अंकड़ों को संक्षेप में तथा व्यवस्थित रूप में रख सकती है। पट नियंत्रण की ऐसी विधि है जिसके द्वारा प्रबंध सीमिन सागत एवं निश्चित समय में निर्धारित लक्ष्य की प्राप्ति करने के लिए साधनों का अधिकतम उपयोग कर सकता है।

पट से मिलती जुलती ही एक प्रमुख तकनीक सी पी एम (Critical Path Method) है। यह प्राचीन निर्माण उद्योग में विशेष रूप से सफल पाई गई है। अनेक अनुसंधान किए जा रहे हैं ताकि पट एवं सी पी एम के प्रसार से जनशक्ति सुगत एवं पूज्यपत आवश्यकताओं को प्रभावित किया जा सक।

कार्य की सम्पन्नता का मूल्यांकन दो प्रकार से किया जा सकता है—
(1) उन तरीकों की दृष्टि से जो निर्धारित मापदण्डों की प्राप्ति करने के लिए

अपना जा रहे हैं और (2) उन अज्ञित परिणामों की दृष्टि से। यह मूल्यांकन काय समाप्त हो जाने के बाद होना चाहिए अथवा कायकाल में होना चाहिए—संशोधन में अलग अलग मत हैं। सामान्य धारणा के अनुसार दोनों ही अवसर नियंत्रण के लिए उपयुक्त हैं।

3 विवचनों का सुधार (Correction of Deviations)—किसी भी उपक्रम में नियंत्रण पद्धति द्वारा निष्पादन को आकना एवं मूल्यांकन करना कमियाँ एवं विचलनों को पान करना और नियंत्रण प्रतिबन्ध तयार करना तब तक पथ है जब तक कि इन सबके लिए कोई ठोस सुधारार्थक उपाय प्रवर्धक द्वारा नहीं उठाए जाते हैं। सुधारार्थक कायवाही विभिन्न विचलनों के कारणों के आधार पर अलग अलग प्रकृति की होगी। कुछ विचलन प्रवर्धक द्वारा स्वीकार्य हैं क्योंकि प्रमाणों में असंगतता माप से अपूरणता अथवा क्रियात्मक दशाओं में परिवर्तना आदि के कारण उत्पन्न होत हैं। इन प्रकार विचलनों का सुधार कर व्यावसायिक उपक्रम के विभिन्न विभागों को पूर्व निर्धारित योजना उद्देश्या निर्देशों एवं सिद्धांतों के आधार पर चल कर अपक्षित उद्देश्यों को पूरा किया जा सकता है।

नियंत्रण की विशेषताएँ

(Characteristics of Control)

नियंत्रण प्रवर्धकीय काय है। इसकी कुछ विशेषताएँ होती हैं। प्रा बनर्जी के अनुसार नियंत्रण की निम्न विशेषताएँ हैं¹—

1 एक प्रतिम क्रिया (An End Function)—नियंत्रण प्रवर्धक का प्रारम्भिक काय न होकर एक प्रतिम काय है। इसके पहले समस्त प्रवर्धकीय काय जैसे—नियोजन संगठन निर्देशन, अभिप्रवर्णना समन्वय-विधि जात हैं। यह नियोजन पर आधारित होता है और फिर यह देखता है कि विभिन्न साधना जैसे—मनुष्य सामग्री मशीन और मुद्रा आदि को किस प्रकार संगठित और समन्वित किया जाता है जिससे कि काय का निष्पादन अच्छी तरह हो सके। इसके पश्चात् नियंत्रण का उपयोग किया जाता है।

2 आग माने वाली प्रक्रिया (Forward looking Process)—प्रवर्धक भूतकालीन घटनाओं पर नियंत्रण न कर सकता है। वह भूतकालीन घटनाओं पर पुनर्विचार करता है और पिछले अनुभव के नामों को भावी सुधारों में काम में लाता है। सबसे थप्ट नियंत्रण वह माना जाता है जो कि भावी हानि अपघ्न्य, कमियों अथवा विचलना को रोक कर रक्षा करने का काय करता है।

3 गतिशील प्रक्रिया (Dynamic Process)—समय परिवर्तनशील है। बदलती हुई परिस्थितियों के अनुसार ही उपक्रम की योजनाओं और उद्देश्यों में

परिवर्तन करना आवश्यक है। यदि नियंत्रण में भी इन परिस्थितियों के अनुसार परिवर्तन नहीं किया जाता है तो प्रभावपूर्ण नियंत्रण सम्भव नहीं होगा।

4 सतत प्रक्रिया Continuous Process — नियोजन की भाँति नियंत्रण भी एक निरंतर जारी रहने वाली प्रक्रिया है। प्रो बुण्टज मोर प्रो मो डोनन के अनुसार जिस प्रकार एक नाविक यंत्र निश्चय करने के लिए कि वह नियोजित मार्ग के सदृश में बढ़ा है निरंतर अध्ययन करता रहता है उसी प्रकार यह निश्चय करने हेतु कि उनका उपक्रम अथवा विभाग निर्धारित मार्ग पर है व्यापार के प्रबंधकों को निरंतर अध्ययन करते रहना चाहिए।¹

5 प्रबंध के सभी स्तरों पर लागू (Exercised at all levels of Management) — नियंत्रण प्रबंधक सभी स्तरों पर लागू किया जाता है। नियंत्रण की मात्रा में जल्द सन्तर हो सकती है। कार्यक्रम का समन्वय नियंत्रण एवं पर्यवेक्षण संचालक मण्डल के हाथों में होता है एक विभाग का नियंत्रण विभागीय अध्यक्ष द्वारा तथा उप विभाग का नियंत्रण उप विभागीय अध्यक्ष द्वारा किया जाता है। इस प्रकार नियंत्रण की यह रचना एक स्तर से सभी स्तरों तक चलती है।

6 व्यक्तियों से सम्बन्धित किया (Identified with Individuals) — नियंत्रण सम्बन्धों द्वारा प्रत्येक रूप से सामग्री प्रक्रिया अथवा वस्तु से सम्बन्धित रहता है। फिर भी इन सब का किसी न किसी रूप में अनुपस्थित सम्बन्ध रहता है। किसी भी क्षेत्र हेतु मनुष्य ही उत्तरदायी होता है। नियंत्रण विभिन्न विभागों में कार्यरत कर्मचारियों के निष्पादन का मूल्यांकन करता है। यह प्रक्रिया कुछ पक्षों द्वारा दूसरे पक्षों पर लागू की जाती है।

7 तथ्यों पर आधारित प्रक्रिया (Based on Facts) — आधुनिक प्रबंध के विकास के कारण नियंत्रण तथ्या तथा सांख्यिकी के ऊपर आधारित होता है। प्रत्यक्ष मापतामा अथवा भावनाओं पर निर्भर नहीं रहता पड़ता है क्योंकि वैज्ञानिक प्रबंध (Scientific Management) का विकास हो गया है।

नियंत्रण का महत्त्व (Importance of Control)

नियंत्रण प्रबंधक का एक महत्वपूर्ण कार्य है। प्रबंधक का प्रत्येक कार्य उसे नियोजन मण्डल, निर्देशन अभिवृत्तियों और समन्वय की प्रभावपूर्ण ढंग से करके भी उपक्रम के वांछित उद्देश्यों को तब तक प्राप्त करने में सफलता नहीं मिलती है जब तक कि नियंत्रण के कार्य को लागू नहीं किया जाए। उपक्रम काय कर्मचारी ग. ॥ द्वारा किया जाता है। लेकिन उन पर नियंत्रण प्रबंधक द्वारा रखा जाता है। प्रो चर्चों ने अग्रलिखित लाभों के रूप में नियंत्रण के महत्त्व को स्वीकार किया है²—

1 K nt d O D n n H Pr ple f M n gement p 640

2 S S Ch u n M nagem t p 22

1 नियंत्रण का सीमा मूल्य (Insurance Value of Control)—वास्तविक निष्पादन पूर्णनियोजित उद्देश्या और प्रयासों के अनुरूप हो रहा है अथवा नहीं यह नियंत्रण प्रक्रिया के माध्यम से पता लगाया जाता है। इसी प्रक्रिया से पूर्व निर्धारित उद्देश्यों के अनुसार कार्य का निष्पादन करवाने में सहायता मिलती है। विभिन्न कार्यों को उस प्रकार से नियंत्रित किया जाता है कि पूर्वनिर्धारित उद्देश्यों की पूर्ति सम्भव हो सके।

2 भविष्य कायवाही का आधार (Bases for Future Act on)—कार्य के पूरा होने पर उसका मूल्यांकन किया जाता है और इसी मूल्यांकन से भविष्य नियोजन व संगठन का मांग प्रशस्त होता है। इसी की सहायता से पुनर्नियोजन व पुनर्गठन का कार्य किया जाता है। अधीनस्थ कर्मचारियों को प्रशस्त करना, दण्डित करना और अनुशासित करना इसी नियंत्रण का आधार पर किया जाता है।

3 प्रबंधकीय दुबलताओं का सूचक—उपक्रम के प्रभावपूर्ण प्रबंध हेतु नियंत्रण अन्य कार्यों पर नियंत्रण रखता है। प्रबंधकों की क्रिया का पता लगा कर उनको दूर करता है। विभिन्न विभागों तथा प्रबंधकों की दुबलताओं के परिणाम स्वरूप ही नियंत्रण का कार्य किया जाता है। यह नियंत्रण ही प्रबंधकीय कार्य है जिसके माध्यम से हमें प्रबंधकीय दुबलताओं के सम्बंध में सूचना प्राप्त होती है और इन दुबलताओं को दूर करने हेतु सुधारात्मक उपाय काम में लिए जाते हैं।

4 समन्वय की सुविधा (Facility of Co ordination)—समन्वय का कार्य नियंत्रण से अधिक सुविधाजनक ढंग से निष्पादित करना सम्भव होता है। यह विविध क्रियाओं को एक सूत्र में बाँधता है। पूर्वनिर्धारित उद्देश्यों के सम्मेलन में नियंत्रण सभी क्रियाओं और प्रयासों को उनकी निश्चित सीमा और अनुसूची में रखता है तथा इन सबको समन्वित निर्देशनों से सामान्य उद्देश्यों की ओर न जाना का कार्य करता है। समय, धन एवं प्रयासों के सभी प्रकार के अपव्ययों को नियंत्रण के माध्यम से ही रोका जा सकता है।

5 विकेंद्रीकरण का विस्तार (Expansion of Decentralisation)—प्रानुतिक प्रबंध प्रणाली द्वारा उच्च स्तर पर समस्त उपक्रम पर नियंत्रण रखने के साथ-साथ विकेंद्रीकरण की सीमाओं में वृद्धि करने का प्रोत्साहित होता है। हमारे कर्मचारियों को कार्य हेतु उत्तरदायी बनाया जाता है तथा इसका पूरा करने हेतु उन्हें अधिकार सौंपे जाते हैं। इससे हमारे को अधिकार एवं उत्तरदायित्व सौंप कर कार्य को सुचारु रूप से चलाया जा सकता है और उनके प्रयासों का अधिकतम उपयोग नियंत्रण के माध्यम से सम्भव होता है।

नियंत्रण के प्रकार

(Types of Control)

उत्पद्य अथवा प्रमाण का आधार पर नियंत्रण के दो प्रकार हैं—

1 भौतिक नियंत्रण (Physical Control) इसके अंतर्गत सामग्री मशीनें थमिक वस्तुओं का उत्पादन और विभिन्न मूल्यों आदि के नियंत्रण को शामिल किया जाता है। प्रत्येक उत्क्रम में इन मूल्यों उत्पादन में योग होता है। भौतिक नियंत्रण भी दो प्रकार का होता है—

(अ) मात्रात्मक नियंत्रण (Quantitative Control)—इसके अंतर्गत उत्पादन में मशीन विद्युत का मात्रा मात्र बिजली की मात्रा आदि के मात्रात्मक नियंत्रण का अध्ययन किया जाता है।

(ब) गुणात्मक नियंत्रण (Qualitative Control) इसके अंतर्गत उत्पादन के गुण या किस्म के नियंत्रण का अध्ययन किया जाता है जैसे—इस तक की कठोरता कार का टिकाऊपन रंग का सहनशील कपड़ों की किस्म का घटा होना आदि।

2 वित्तीय नियंत्रण (Financial Control)—यह नियंत्रण भौतिक रूप में लागू किया जाता है। किसी उपक्रम की समस्त पूंजी परिसंपत्तियाँ मशीनें औजार और दिन प्रतिदिन के मुबतान आदि को भौतिक रूप में व्यक्त किया जाता है। इनको दो दृष्टिकोणों से देखा जा सकता है—एक ओर हम व्यय के दृष्टिकोण से देख सकते हैं जिसका अंतर्गत लागत प्रमाण (Cost Standards) आते हैं उदाहरणार्थ प्रति कार्क श्रम अथवा सामग्री लागत प्रति इकाई विद्युत आगत आदि। दूसरी ओर आय के दृष्टिकोण आता है जिसका सम्बन्ध आय प्रमाण (Revenue Standards) से है उदाहरणार्थ—प्रति कार्क आय प्रति इकाई बिजली आदि।

विभिन्न क्रियाओं तथा क्षेत्रों पर अपनाए गए नियंत्रण के आधार पर भी इसके कई प्रकार हैं। मुख्य प्रकार निम्न हैं—

1 नीतियों पर नियंत्रण (Control over Policies)—नियंत्रण द्वारा पहले यह देखा जाता है कि जो नीतियाँ किसी उपक्रम में निर्धारित की जाती हैं वे वांछनीय कार्यक्रमों का कार्य प्रशस्त करती हैं और वे उपक्रम के फायदे में हैं। इन नीतियों का व्यवहार में भी लागू किया जा रहा है अथवा नहीं। सभी स्तरों पर संचालक मण्डल द्वारा निर्धारित नीतियों के अनुसार कार्य हो रहा है यह नियंत्रण द्वारा ही देखा जाता है और किसी प्रकार की नीतियों के विचलनों पर नियंत्रण किया जाता है।

2 संगठन पर नियंत्रण (Control over Organisation)—प्रत्येक संस्थान के प्रभावपूर्ण ढंग से कार्य करने हेतु एक सुदृढ़ एवं स्पष्ट संगठन संरचना की आवश्यकता होती है। प्रत्येक अधिकारी को अपने दायित्वा और अधिकारों का ज्ञान होने पर किसी प्रकार से कार्य का बोझ भ्रम और संघर्ष का संदेह नहीं होता है संगठन पर नियंत्रण इसलिए आवश्यक है कि इसकी सहायता से कार्य उद्देश्यों तथा योजनानुसार होता रहता है।

3 कर्मचारियों पर नियंत्रण (Control over Personnel)—यह

कर्मचारियों के गुण पर नियंत्रण रखता है। यह कहना आसान है कि अच्छे कर्मचारियों की नियुक्ति की जानी चाहिए लेकिन व्यवहार में इसे लागू करना कठिन हो । है । मानव शक्ति नियोजन में नियंत्रण का महत्वपूर्ण योगदान होता है । नियंत्रण के माध्यम से अच्छे कर्मचारियों का चयन उनका प्रशिक्षण काय हेतु भूषाकन पर्याप्त पुरस्कार उच्च पदा पर नियुक्ति आदि समस्त काय कर्मचारी विभाग (Personnel Department) की सहायता से करवाए जाते हैं ।

4 उत्पाद पर नियंत्रण (Control over Product)—प्रत्येक वस्तु का उत्पादन किसी उपक्रम द्वारा किया जाएगा इसकी प्रकृति विशेषताएँ उपयोग आदि सभी आधुनिक समय में अनुसंधान और विकास से सम्बंधित विषयों पर आधारित होते हैं । अनुसंधानशालाओं का चयन उनकी प्रगति का भूषाकन अनुसंधान हेतु आवश्यक कोष आदि सभी का नियंत्रण से यनिष्ठ सम्बन्ध है ।

5 गुण नियंत्रण (Control over Quality)

6 मजदूरी और वेतनों पर नियंत्रण (Control over Wages and Salaries) ।

7 बिक्री पर नियंत्रण (Control over Sales) ।

8 कीमतों पर नियंत्रण (Control over Prices) ।

9 बाह्य सम्बन्धों पर नियंत्रण (Control over External Relations)

10 समस्त निष्पादन पर नियंत्रण (Control over all Performance) ।

नियंत्रण का क्षेत्र

(Areas or Scope of Control)

पी ई होल्डन एल एम किस और एच एल स्मिथ के अनुसार 'व्यावसायिक संस्थानों में प्रवर्धनाय नियंत्रण के प्रमुख क्षेत्र निम्नलिखित होते हैं—

1 नीतियों पर नियंत्रण—संस्थान या उपक्रम की नीतियों पर नियंत्रण के लिए प्रायः एक नीति पुस्तिका (Policy Manual) का प्रयोग किया जाता है । उपक्रम के प्रत्येक कर्मचारी से इस पुस्तिका में उल्लिखित नीतियों के अनुसार चलन की अपेक्षा की जाती है । यह नीति-पुस्तिका उच्च प्रबंधक वर्ग द्वारा तैयार की जाती है ।

2 संगठन पर नियंत्रण—संगठन व्यवस्था को नियंत्रण के लिए संगठन चार्ट या संगठन पुस्तिका (Organisation Chart or Organisation Manual) का प्रयोग किया जाता है । इसके लिए दीर्घकालीन योजना निर्माण संगठन संरचना में विवेकीकरण संगठन के प्रत्येक भाग की रूपरेखा के स्पष्टीकरण संगठन की प्रभावशीलता के पुनरावलोकन आदि काय ध्यान से रखे जाते हैं । उपक्रम के अनुभवी तथा वरिष्ठ अधिकारियों द्वारा यह काय सम्पादित होता है ।

3 कर्मचारियों पर नियंत्रण—संस्थान के कर्मचारियों पर नियंत्रण की

जिम्मेदारी सामान्यतया विभागाध्यक्ष रखते हैं तथापि इस कार्य के लिए कमचारी निदेशक की नियुक्ति भी की जा सकती है। कमचारी निदेशक प्रायः एक कमचारी या सर्वोच्चारीय समिति की सहायता से अपनी जिम्मेदारी निभाता है।

4 भंडारी तथा बैतन पर नियंत्रण—इसके लिए कार्यों का सुल्पाकन किया जाता है।

5 लागतों पर नियंत्रण—इसके लिए प्रमाण लागतों तथा वास्तविक लागतों की तुलना कर लागत पर नियंत्रण रखा जाता है। आजकल प्रायः प्रत्येक बृहत् उद्योग में लागत सेखाकार (Cost Accountants) यह कार्य सम्पन्न करते हैं।

6 कार्य प्रणाली तथा जनशक्ति पर नियंत्रण—इसके लिए समय समय पर उपक्रम के प्रत्येक विभाग तथा सभाग की कार्य प्रणाली का विश्लेषण किया जाता है ताकि अनावश्यक तत्त्वों को दूर किया जा सके। इस प्रकार का नियंत्रण कमचारियों को अपना कार्य ठीक ढंग से ठीक समय पर और परिश्रमपूर्वक करते रहने के लिए प्रेरित करता है।

7 पूँजी व्ययों पर नियंत्रण—यह कार्य वित्त विभाग के विशेषज्ञ करत है। पूँजी की स्वीकृति देने से पूर्व प्रत्येक परियोजना की तथा उसकी लाभदायकता की पूरी जाँच की जाती है। परियोजना पूर्ण होने — बान यह देखा जाता है कि अपेक्षित लाभ वास्तव में प्राप्त हो रहे हैं या न।

8 सेवा कार्यों पर नियंत्रण—इसके लिए कार्याकारी विभाग में बजट कंट्रोल की व्यवस्था अपनाई जाती है।

9 उत्पादन पर नियंत्रण—किसी भी निर्माण व्यवसाय के लिए यह अत्यंत महत्वपूर्ण कार्य है। इसमें बाजार की आवश्यकताओं का विश्लेषण करके सर्वोत्तम और सरलतम ढंग से उसकी पूर्ति के लिए उत्पादित वस्तुओं में समुचित समायोजन किया जाता है। प्रायः शोध निर्माण तथा विज्ञान विभागों के प्रतिनिधियों से तिमित स्टाफ समिति द्वारा यह नियंत्रण रखा जाता है।

10 शोध एवं विकास पर नियंत्रण—आजकल औद्योगिक इकाई अथवा अनेक औद्योगिक इकाइयाँ मिलकर शोध कार्य सम्पादित करती हैं। शोध कार्य के लिए विशेषज्ञ नियुक्त किए जाते हैं जो बाजार का अध्ययन कर तदनुसार उत्पादन के सुझाव देते हैं।

11 बाल सम्बन्धों पर नियंत्रण—इसके लिए औद्योगिक इकाई में एक जन सम्पर्क विभाग की स्थापना की जाती है। बृहत् आकार की संस्थाओं में ही यह व्यवस्था प्रायः देखने को मिलती है।

12 समग्र नियंत्रण—संस्था अथवा उपक्रम के सम्पूर्ण कार्यों के लिए नियोजन तथा बजट की कंट्रोल विधि का प्रयोग किया जाता है। एक केन्द्रीय

समिति बहुद योजना (Master Plan) तयार करती है जिसमें कि प्रत्येक विभाग या सभाग की योजनाएँ सम्मिलित होती हैं और उपक्रम के सभी कर्मचारियों इस क्रियावित करने का प्रयास करते हैं।

नियंत्रण का विस्तार (Span of Control)

संगठन अथवा प्रशासन में नियंत्रण की आवश्यकता स्वयं सिद्ध है। बिना नियंत्रण के कोई भी संगठन अथवा ग्रेड भी प्रसंगिक समुचित रूप में संचालित नहीं किया जा सकता। नियंत्रण का व्यवस्था का उद्देश्य यह देना होता है कि संगठन अथवा प्रशासन की इकाई के कर्मचारियों दिए गए आदेशों निर्देशों और नियमों के अनुरूप काम कर रहे हैं अथवा नहीं। यदि इस प्रकार की देखभाल नहीं की जाए तो स्वाभाविक है कि संगठन अथवा कार्यालय का काम अव्यवस्थित तथा त्रिभुज हो जाएगा।

नियंत्रण के सन्दर्भ में स्वाभाविक रूप से नियंत्रण के विस्तार (Span of Control) का प्रश्न उठता है। एक उच्च अधिकारी कितने अधीनस्थों पर्याप्त अधीनस्थ कर्मचारियों के कार्य का क्षमतापूर्वक प्रवीक्षण कर सकता है। यह नियंत्रण विस्तार की समस्या है। दूसरे शब्दों में नियंत्रण विस्तार में हमारा अभिप्राय अधीनस्थ कर्मचारियों की उस संख्या से है जिसके कार्यों का अधीक्षण नियंत्रण एक अधिकारी क्षमतापूर्वक कर सकता है। पारिभाषिक रूप में जसा कि डिमॉक का कथन है नियंत्रण का विस्तार किसी उद्यम के मुख्य निष्पादक तथा उसके मुख्य सहायक कार्यालय (Principal Fellow Offices) के बीच सीधे एवं स्वाभाविक संचार की संख्या एवं क्षेत्र है। नियंत्रण के विस्तार को कई अर्थ नामों से भी जाना जाता है यथा— प्रबंध विस्तार (Span of Management) पर्यवेक्षण का विस्तार (Span of Supervision) अधिकार का विस्तार (Span of Authority) आदि।

नियंत्रण विस्तार के सिद्धान्त के अनुसार किसी भी अधिकारी के नियंत्रण का क्षेत्र केवल उतना हो रखना चाहिए जितना वह कुशलतापूर्वक सम्भाल सकता है। अधिकारी की सामर्थ्य से अधिक या कम क्षेत्र बन होना उचित नहीं है।

द्वितीय ध्यान क्षेत्र (Span of Attention) सीमित होता है अतः कोई भी एक पर्याप्त अधिकारी कर्मचारियों को असंयमित संख्या का भली भाँति निरीक्षण नहीं कर सकता। जॉन डी मिलेट ने ठीक ही लिखा है कि अनुभव और मनोवैज्ञानिक अनुसंधान दोनों इस बात का पुष्टि करते हैं कि किसी भी प्रशासकीय अधिकारी की पर्यवेक्षण क्षमता की सीमा रहती है। यदि अधिकारी की सामर्थ्य से कम नियंत्रण क्षेत्र रखा जाए तो वह भी अनुचित है क्योंकि इसका अर्थ है कि अधिकारी की क्षमताओं और सामर्थ्य का पूरा लाभ नहीं उठाया जा रहा है।

अब यह प्रश्न उठता है कि नियंत्रण विस्तार की सीमा किन्ती होनी चाहिए। इस प्रश्न पर विज्ञानों में मतभेद है। जहाँ नियंत्रण क्षेत्र का अनुमानित विस्तार हानिकारक है वहाँ क्षेत्र का बहुत सीमा होना भी ठीक है। हेनरी फायोल (Henry Fayol) का मत है कि एक बड़े उद्यम के निम्न स्तर के अधिकारियों के नीचे पाँच या छह से अधिक अधीनस्थ कर्मचारी नहीं होना चाहिए। एल. उर्विक (L. Urwick) का विचार है कि उच्च अधिकारियों के लिए आदेश सहायक चार होंगे और निम्न स्तर के कर्मचारियों के लिए आठ या बारह। ग्राइकुनास (Graicunas) ने कहा है कि कोई उच्च अधिकारी पाँच या छह अधीनस्थ कर्मचारियों से अधिक काम का उचित निरीक्षण नहीं कर सकता। सैनिक साठों के सम्बन्ध से सर हेमिन्टन ने एक बार कहा था एक प्रमुख मानव मस्तिष्क तीन से छह अन्य मस्तिष्कों का ही प्रभावशाली निरीक्षण कर सकता है।

स्पष्ट है कि नियंत्रण विस्तार की सीमा के सम्बन्ध में कोई एक सुनिश्चित मत नहीं हो सकता है। कर्मचारियों की आदेश सहायक की लोच करना जिस पर कि एक उच्च अधिकारी नियंत्रण दायरे में सक्षम हो निरपेक्ष है। प्रशासन की गतिशीलता ही प्रशासन की सफलता की परिचायक है। यह बहुत कुछ सीधे ही अधिकारियों की योग्यता, नेतृत्व कुशलता और प्रशासनिक क्षमता पर निर्भर करता है कि वह कितने अधीनस्थ कर्मचारियों को अपने नियंत्रण में रख सकता है। कि भी किन्तु यह निश्चित करने के लिए आवश्यक पदस्थिति है कि नियंत्रण के विस्तार क्षेत्र की गम्भीर कक्षा होनी चाहिए। सामान्य सहमति इस बात पर पायी जाती है कि—

(क) प्रत्येक स्तर पर एक निश्चित नियंत्रण क्षेत्र होता है और यदि इस का उल्लंघन किया जाए तो कार्य के अव्यवस्थित होने की सम्भावना उत्पन्न हो सकती है।

(ख) नियंत्रण विस्तार में चार तत्वों का कारण विविधता उत्पन्न होती है। कार्य (Function), व्यक्ति (Personality), काल या समय (Time) और स्थान (Place or Space)।

नियंत्रण विस्तार को निर्धारित करने वाले तत्व

(Factors Affecting Span of Control)

नियंत्रण को हम कितनी गहरा विस्तार क्षेत्र की सीमा में नहीं बांध सकते। नियंत्रण का विस्तार कितना होगा अर्थात् एक अधिकारी कितने कर्मचारियों पर प्रभावशाली नियंत्रण रख सकेगा यह मुख्यतः चार तत्वों पर निर्भर करता है। अतः इन तत्वों का विवेचन आवश्यक है—

1 कार्य (Function)—यसका अर्थ है कि कार्य की प्रकृति अर्थात् किस प्रकार से कार्य का नियंत्रण किया जाना है और अधिकारी जिन व्यक्तियों का नियंत्रण कर रहा है उनके कार्यों की प्रकृति उसने अपने कार्यों की प्रकृति के समान

ही है अथवा नहीं। यदि कार्यों की प्रकृति समान है तो नियन्त्रण का क्षेत्र यापक हो सकता है क्योंकि अधिकारी की नियन्त्रण-क्षमता बढ़ जाती है।

2 **व्यक्तित्व (Personality)**—सका अभिप्राय अधिकारी या अधीक्षक और सम्बन्धित सहायका की क्षमता से है। किसी भी संगठन में व्यक्तित्व एक बहुत बड़ी मन्त्रवर्ण तत्त्व होता है। यदि अधीक्षक या नियन्त्रक का व्यक्तित्व बहुत ऊँचा है उसमें नवृत्त की असाधारण क्षमता है उसका कार्य करने की गति तीव्र होती है उसका प्रशासनिक ज्ञान बहुत बड़ा है तो वह कर्मचारियों की काफी बड़ी समस्या पर नियन्त्रण रख सकता है। निजी प्रशासन में ऐसी उदाहरणा की कमी नहीं है।

3 **काल या समय (Time)**—सका अभिप्राय संगठन की आयु से है। यदि संगठन पुराना और जमा हुआ है तो नियन्त्रण का क्षेत्र सरलता से विस्तृत किया जा सकता है। पुराने और सुव्यवस्थित संगठन की तुलना में नए संगठन में परम्परावादी का अभाव होता है और उच्च अधिकारियों के सामने नई-नई समस्याएँ उत्पन्न होती रहती हैं। अतः स्वभावतः नए संगठन में नियन्त्रण का कार्य पुराने सुव्यवस्थित संगठन की अपेक्षा कम तीव्र होता है।

4 **स्थान (Place or Space)**—सका आशय यह है कि अधीनस्थ कर्मचारियों के कार्यालय भौगोलिक दृष्टि से एक ही स्थान या भवन में स्थित हैं अथवा दूर-दूर तक फैले हुए हैं। यदि एक ही स्थान में केंद्रित है तो नियन्त्रण क्षेत्र का विस्तार करना उचित होगा पर यदि दूर-दूर स्थित हैं तो नियन्त्रण का क्षेत्र छोटा रहना ही उपयोगी होगा। जहाँ सहायक अधिकारी मुख्य अधिकारी या अधीक्षक के स्थान पर ही कार्य करते हैं वहाँ अधीक्षण एवं नियन्त्रण सरल और तीव्र होता है दूर होने पर ऐसा नहीं होता।

इस प्रकार हम देखते हैं कि नियन्त्रण का विस्तार परिवर्तित होता रहता है और इस विभिन्नता के मूल में उक्त चारों तत्त्व मन्त्रवर्ण भूमिका निभाते हैं। सामान्यतया नियन्त्रण विस्तार के सम्बन्ध में निम्नलिखित सिद्धांतों पर महमति पायी जाती है—

1 योग्यतम व्यक्तियों में भी नियन्त्रण और निरीक्षण करने की शक्ति सीमित होती है और असीमित क्षमता की नहीं पाई जाती।

2 उत्तरदायित्व जितना बड़ा होता है सक्रिय नियन्त्रण का क्षेत्र उतना ही संकुचित होता है।

3 समान कार्य करने वाले कर्मचारियों के मामले में नियन्त्रण क्षेत्र अपेक्षाकृत अधिक विस्तृत हो जाता है।

नियन्त्रण विस्तार क्षेत्र निश्चिन करने में बड़े विवेक में काम लेना चाहिए। सेक्लर हडसन (Secklor Hudson) के अनुसार यदि नियन्त्रण का क्षेत्र अत्यंत सीमित कर दिया तो उसमें भी बड़े खतरा उत्पन्न हो सकता है। जितनी भी

प्रतिवेदन आणा उनका विस्तार से निरीक्षण किया जाएगा तथा अधीनस्था को उनकी क्षमता का पूरा-पूरा उपभोग करने के लिए प्रासात्न दिया जा सकेगा एवं अनिश्चित छोटे नियन्त्रण क्षेत्र का अर्थ होता है आज्ञा देने वाला की मात्रा बढ़ जाएगी। वास्तव में यह बहुत कठिन है कि नियन्त्रण के क्षेत्र में एक आदर्श सख्या तय की जाए।

यूभन एब समर के अनुसार नियन्त्रण विस्तार को प्रभावित करने वाले घटक—यूभन एब समर ने नियन्त्रण विस्तार को प्रभावित करने वाले निम्नलिखित घटकों प्रयत्न तत्वा पर बतलिया है—

1 यदि उच्चाधिकारी उच्च योग्यता-सम्पन्न हैं तो वे अधीनस्थों की एक बड़ी सख्या पर भी नियन्त्रण कर सकते हैं अथवा नियन्त्रण का विस्तार संकुचित हो जाएगा।

2 यदि अधीनस्थ प्रशिक्षित अनुभवी और योग्यता सम्पन्न हैं तो वे अपने अधिकारी की बिना अधिक सहायता लिए ही सतोयजनक ढंग से कार्य करते हैं और ऐसे अधीनस्था की एक बड़ी सख्या पर भी सरलता से नियन्त्रण स्थापित किया जा सकता है। किंतु यदि अधीनस्थ अनुभवर अप्रशिक्षित और अनुभवहीन हैं तो नियन्त्रण का विस्तार संकुचित हो जाएगा अथवा बहुत धाड़ से अधीनस्थो पर ही एक उच्चाधिकारी का नियन्त्रण स्थापित करना अमम्भव हो सकेगा।

3 यदि उच्चाधिकारी अपने अधीनस्थो के कार्य का पर्यवेक्षण करने के लिए अधिक समय निकाल सकेंगे तो नियन्त्रण का विस्तार अधिक होगा। प्रायः देखा जाता है कि अधिकांश प्रबंधक तथा उच्चाधिकारी प्रा. का से भेंट बाह्य सम्पन्न आदि में अपना अधिकांश समय निकाल देते हैं और पर्यवेक्षण के लिए उनके पास बहुत कम समय बचता है जिससे नियन्त्रण का विस्तार संकुचित होता है।

4 यदि उच्चाधिकारी स्थाई आदेशो निर्देश का प्रयोग करते हैं तो उनका कार्यभार काफी हल्का हो जाता है और नियन्त्रण विस्तार अधिक हो पाता है क्योंकि अधीनस्था का अपने उच्च धिकारिया से बार बार निर्देश लेने की आवश्यकता नहीं पड़ती। विपरीत स्थिति में नियन्त्रण का विस्तार संकुचित हो जाएगा।

5 यदि अधीनस्थो द्वारा सम्पन्न हान वांछा कार्य महत्त्वपूर्ण और जटिल प्रकृति का है तो नियन्त्रण विस्तार संकुचित हो जाएगा अर्थात् कम अधीनस्थो की क्रियाश्र पर नियन्त्रण किया जा सकेगा। किंतु यदि कार्य सामान्य महत्त्व और सरल प्रकृति का है तो एक उच्चाधिकारी अधिक सख्या में अधीनस्था की क्रियाश्र पर नियन्त्रण कर सकेगा।

6 यदि स्टाफ में आगसी-सहाय्य की आवश्यकता है और उच्चाधिकारी को स्टाफ से सहाय्य मिलना पड़ता है तो नियन्त्रण विस्तार अधिक हो सकेगा। किंतु यदि उच्चाधिकारी स्टाफ से सहयोग नहीं मिलता है कमचारी कार्य निष्पादन

के मांग में कठिनाइयाँ पैदा करती हैं तो नियंत्रण का विस्तार क्षेत्र संकुचित हो जाएगा।

7 संगठन में विकेंद्रीकरण की मात्रा के अनुसार नियंत्रण विस्तार सम्भव होगा। यदि विकेंद्रीकरण की मात्रा सीमित होगी और उच्चाधिकारी नियंत्रण के मामला से उलझ रहे हों तो अधीनस्थों की कम संख्या पर नियंत्रण रखना सम्भव होगा।

ग्रैकुनाज का नियंत्रण के विस्तार का सिद्धांत (Graicunas Span of Control Theory)

बी ए ग्रैकुनाज (V A Graicunas) ने सन् 1933 में एक लेख प्रकाशित किया जिसका शीर्षक था संगठन में सम्बन्ध (Relationship in Organisation)। इस लेख में उन्होंने अधीनस्थ एवं उच्च अधिकारियों के सम्बन्धों की समस्या पर विचार किया है। उन्होंने एक गणितीय सूत्र (Mathematical Formula) विकसित करके यह प्रतिपादित किया कि जब अधीनस्थों की संख्या बढ़ जाती है तो गणितीय रूप में सम्बन्ध (Relationship) की संख्या भी बढ़ जाती है। प्रोफेसर हेमन के अनुसार उनका अध्ययन अनुभवयुक्त निरीक्षण पर आधारित नहीं है किंतु शीर्ष पर प्रबंध के क्षेत्र में परिवर्तन करने से एक संगठन की क्या स्थिति होगी इस बात का एक गणितीय प्रस्तुतीकरण है। ग्रैकुनाज ने यह बताया है कि उच्च अधिकारियों को अपने अधीनस्थों के साथ सम्बन्ध कायम रखने में हमेशा यह बात मस्तिष्क में रखनी चाहिए कि उसका न केवल प्रत्यक्ष अधीनस्थ से प्रत्यक्ष रूप में व्यक्तिगत सम्बन्ध है बल्कि उसके सम्बन्ध अधीनस्थों के विभिन्न समूहों से और अधीनस्थों के पारस्परिक सम्बन्धों से भी है।

इन सम्बन्धों की संख्या प्रबंधाधीन समूहों की संख्या के साथ-साथ बढ़ती रहती है। ग्रैकुनाज ने मुख्यतः इस तीन प्रकार के सम्बन्धों का वर्णन किया है। यह—1 प्रत्यक्ष वर सम्बन्ध (Direct Single Relationships) 2 प्रत्यक्ष समूह सम्बन्ध (Direct Group Relationships) और 3 आच्छेद सम्बन्ध (Cross Relationships)। प्रत्यक्ष वर सम्बन्ध किसी सबो के अधिकारी और उसके तात्कालिक अधीनस्थों के बीच व्यक्तिगत एवं पारस्परिक रूप में होता है। उदाहरण के लिए यदि के के तीन अधीनस्थ हैं—ख, ग, घ तो यहाँ तीन प्रत्यक्ष सम्बन्ध बने जायेंगे। प्रत्यक्ष समूह सम्बन्ध का अर्थ है—सबो के अधिकारी और अधीनस्थों के प्रत्यक्ष सम्भावित समूह के साथ सम्बन्ध। यदि इस दृष्टि में देखा जाए तो उक्त उदाहरण में प्रत्यक्ष समूह-सम्बन्धों की संख्या नौ हो जाएगी। सम्भावित सम्बन्धों के तीसरे समूह का ग्रैकुनाज ने आड-खंड सम्बन्धों का नाम दिया है। जब एक उच्च अधिकारी के विभिन्न अधीनस्थों को पारस्परिक सम्पर्क करने का आवश्यकता होती है तो यह प्रकार के सम्बन्धों का जन्म होता है। जब अधीनस्थों की संख्या बढ़ने

व कारण सर्वोच्च अधिकारी के प्रत्यक्ष सम्बन्ध अनुपात के अनुसार बढ़ जाते हैं तो समूह और मात्र यह सम्बन्ध अनुपात से भी अधिक बढ़ जाते हैं। अनुपात का सूत्र इस प्रकार है—

यह सूत्र सभी सम्भव सम्बन्धों की सख्या बता देता है जिसमें प्रबंधक की रुचि हो सकती है और जो उसे ध्यान में रखने चाहिए। यहाँ n का अर्थ है अधीनस्थ की संख्या और n को हम सूत्र में लगाने से सब प्रकार के सम्बन्धों की सख्या ज्ञात हो जाएगी। इस सूत्र के परिणामों का निम्नोक्त सारणी द्वारा स्पष्ट किया जा सकता है—

अधीनस्थों की विभिन्न संख्या से उत्पन्न सम्भावित सम्बन्धों का योग

अधीनस्थों की संख्या	सम्भावित सम्बन्धों की कुल संख्या
1	1
2	6
3	18
4	44
5	100
6	222
7	490
8	1 080
9	2 376
10	5 210

सूत्र के आधार पर हम यह देखते हैं कि अधीनस्थों की संख्या चार होने पर सम्बन्धों की कुल संख्या 44 हो जाती है। यदि एक और अधीनस्थ जोड़ दिया जाए तो नियंत्रण कार्य क्षेत्र पाँच अधीनस्थों का हो जाएगा। सूत्र के अनुसार सम्भावित मात्र-वृद्ध सम्बन्धों का योग 100 हो जाएगा। इस प्रकार एक अधीनस्थ जुड़ जाने मानस सम्भावित सम्बन्ध रेखागणितीय रूप में बढ़ जाते हैं। अधीनस्थों की संख्या में 15 प्रतिशत वृद्धि करने पर सम्बन्धों का कुल योग 127 प्रतिशत बढ़ जाता है। यह वृद्धि अत्यन्त चेतनावनीपूर्ण है और प्रत्येक प्रबंधक को जो अधीनस्थों की संख्या में वृद्धि कर रहा है इसका ध्यान रखना होता है।

यह सूत्र हमको संचय सम्भावनाओं का दिग्दर्शन कराता है। इसके द्वारा यह स्पष्ट किया जाता है कि जब एक उच्च अधिकारी को बहुत से अधीनस्थ प्रतिवेदन

देगे तो स्थिति जितनी जटिल बन जाएगी। वास्तविक व्यवहार में यह तालिका जिन सम्बन्धों का वर्णन करती है वे साकार नहीं बन पाते। विलियम न्यूमन (William Newman) का कथन है कि जब एक उद्यम आकार में बढ़ता है तो कमचारी एक दमर के साथ वे सभी सम्बन्ध नहीं रख पाते जो सद्धान्तरूप से सम्भव हैं। यह सूत्र केवल सम्भावित सम्बन्धों का ही उल्लेख करता है। यह सब जानत हुए भी उच्च अधिकारी अधीनस्था की मर्यादा में वृद्धि करते समय पर्याप्त सावधानी से काम लेता है।

प्रकुनाज ने बताया कि आठ-सठ सम्बन्धों द्वारा अधिक जटिलताएँ उत्पन्न हो जाती हैं। इन जटिलताओं की मात्रा संगठन के कार्यों की प्रकृति के आधार पर बदलती रहती है। यदि किसी कार्य में अधीनस्थों का परस्पर कम सम्बन्ध रखने की आवश्यकता हो तो वहाँ जटिलता नहीं बढ़ेगी। एस. एफ्टिस हमिन्टन का कथन पूर्णतः सत्य है कि समूह के सदस्य का उत्तरदायित्व जितना कम होगा समूह उतना ही बड़ा हो सकता है। एल. डब्लिव ने भी बताया है कि काम भी सर्वोच्च अधिकारी परस्पर सम्बन्धित कार्यों वाले पांच अथवा छह अधीनस्थों से अधिक कार्य को प्रत्यक्ष रूप में पर्यवर्णित नहीं कर सकता।

नियन्त्रण के सिद्धांत

Principles of Control

नियन्त्रण प्रणाली सुव्यवस्थित और प्रभावी बनी रहे इसके लिए नियन्त्रण के कुछ आवश्यक सिद्धान्तों का प्रतिपादन प्रबंध विज्ञान ने किया है। हेरोल्ड कुण्टज तथा आठानल ने निम्नलिखित 14 सिद्धांतों का अनुपालन को आवश्यक माना है—

1 उद्देश्यों के आश्वासन का सिद्धांत (Principle of Assurance of Objective)—नियन्त्रण ऐसा होना चाहिए जो समूह उद्देश्यों की प्राप्ति में योगदान दे सकें। प्रमाण एवं निष्पत्ति के विचलन का पता चलते ही उसे तुरन्त समाप्त करने या सुधार करने का प्रयत्न होना चाहिए।

2 नियन्त्रण की कुशलता का सिद्धांत (Principle of Efficiency of Control)—यह सिद्धांत की मांग है कि नियन्त्रण तभी प्रभावशाली हो सकता है जब वह विचलन को न केवल शीघ्र दूर करता हो बल्कि उन्हें उस प्रकार समाप्त करता हो कि उपक्रम या प्रतिष्ठान के कार्यों का काम में कम हो। करक प्रभाव पड़ और साथ ही माध्यम भी न्यूनतम हो।

3 नियन्त्रण के दायित्व का सिद्धांत (Principle of Responsibility of Control)—अधिकार या शक्ति का प्रत्योदन सम्भव है किंतु दायित्व का नहीं। नियन्त्रण के दायित्व के सिद्धांत के अनुसार नियन्त्रण का दायित्व योजनाओं को

कार्यान्वित करने वाले अधिकारी का होता है। उ-चाधिकारी अपने कार्यभार को श्र-य किसी कमचारी अथवा विभाग पर डाल सकता है किन्तु अंतिम उत्तरदायि व उसका ही रहता है।

4 भावी नियन्त्रण का सिद्धांत (Principle of Future Control)—नियन्त्रण का उद्देश्य केवल वर्तमान योजनाओं के विचनना का पता लगाना और सुधार करना ही नहीं है बल्कि भावी विचनना का पता लगाकर तदनुसार सुधार मक करना उठाना भी है।

5 प्रत्यक्ष नियन्त्रण का सिद्धांत (Principle of Direct Control)—इस सिद्धांत की मांग है कि नियंत्रण स्थापित करने व निर प्रत्यक्ष नियन्त्रण विधि अपनाई जानी चाहिए। इसके लिए अधीनस्था तथा प्रबन्धकों को अधिकाधिक याध और कार्यरत बनान पर खल निया जाना चाहिए। इससे भविष्य में वे भी अपने नियन्त्रक बन सकेंगे तथा प्रत्यक्ष रूप से कार्यों पर नियन्त्रण की कार्यवाही कर सकेंगे।

6 योजनाओं के प्रतिबिम्ब का सिद्धांत (Principle of Reflection of Plans)—नियन्त्रण प्रक्रिया एसी होनी चाहिए जिसमें नियोजन की प्रकृति और संरचना स्पष्ट रूप से प्रतिबिम्बित हो सकें। यत् ध्यान रखना कि नियन्त्रण के पश्चात् भी मूल योजना यथावत रहे किन्तु त्रटिया का समुचित सुधार हो सकें।

7 संगठनमक उपयुक्तता का सिद्धांत (Principle of Organisational Stability)—इस सिद्धांत की मांग है कि नियन्त्रण व्यवस्था संगठन के ढांचे के अनुरूप ही चाहिए क्योंकि नियन्त्रण का कोई पृथक ढांचा नहीं होता।

8 निरन्त्रण की व्यक्तिरता का सिद्धांत (Principle of Individuality of Control)—एसी नियन्त्रण प्रक्रिया अपेक्षित है जो संगठन की आवश्यकताओं का भी पूरा कर सके और साथ ही सम्बन्धित नियन्त्रण करने वाले प्रबन्धक की आवश्यकताओं का भी पूरा करे। यदि नियन्त्रण व्यवस्था प्रत्यक्ष स्तर पर नियुक्त अधिकारी (नियन्त्रक) के पत्तिव के अनुरूप नहीं होगी अर्थात् उसकी आवश्यकताओं का पूरा करना शकनी नहीं होगी तो नियन्त्रण कार्य के माग में अवरोध पैदा हो जायगा।

9 प्रमाण का सिद्धांत (Principle of Standards)—प्रभावी और कुशल नियन्त्रण के लिए आवश्यक है कि कार्य विषयक परिशुद्ध और उपयुक्त प्रमाण निर्धारित कर दिए जाए। यदि प्रमाण शुद्ध निश्चित अथवा उपयुक्त नहीं होगा तो नियन्त्रण क्रियाएँ खल हो जाएगी। प्रमाण के परिप्रेक्ष्य में ही निष्पादन क्रियाओं का मापन तथा मूयांकन किया जाता है।

10 अपवाद का सिद्धांत (Principle of Exception)—इस सिद्धांत की मांग है कि प्रभावी नियन्त्रण के लिए अपवादजनक स्थितिया में ही प्रबन्धक का ध्यान आकर्षित किया जाना चाहिए। दूसरे शब्दों में प्रबन्धक को अति महत्वपूर्ण

विचरना। पर श्री अपना ध्यान कर्त्त करना चाहिए। यदि सामान्य विचरतनो के मामला में भी वह फसा रहता है तो प्रभावी नियंत्रण नहीं हो सकेगा।

11 महत्त्वपूर्ण बिन्दु नियंत्रण का सिद्धांत (Principle of Strategic Point Control)—नियंत्रण प्रक्रिया ऐसी होनी चाहिए जो महत्त्वपूर्ण बिन्दुओं पर समुचित ध्यान देकर उनको नियंत्रित कर सकें। सभी सामान्य प्रकृति के बिन्दुओं पर नियंत्रण की उतनी आवश्यकता नहीं होती।

12 नियंत्रण की लोच का सिद्धांत (Principle of Flexibility of Control)—नियंत्रण प्रणाली पर्याप्त लोचदार होनी चाहिए ताकि योजनाओं के परिवर्तन के साथ साथ नियंत्रण विधि में भी सरलता से समुचित परिवर्तन लाए जा सकें।

13 पुनरावलोकन का सिद्धांत (Principle of Review)—नियंत्रण प्रभावी और सक्षम बना रह इसके लिए यह आवश्यक है कि नियंत्रण प्रणाली का समय समय पुनरावलोकन किया जाता रहे ताकि परिस्थितियों के अनुसार यथानमय समायोजन किया जा सके।

14 कार्यवाही का सिद्धांत (Principle of Action)—प्रभावी और सक्षम नियंत्रण प्रणाली वही मानी जावेगी जो उपयुक्त नियोजन संगठन निर्देशन आदि के द्वारा विफलता को अविनाश्य दूर करने वाली कार्यवाही का सम्भव बना सके। सुधारार्थक क्रियाओं का अभाव में नियंत्रण प्रणाली का खालीपन स्पष्ट हो जाएगा।

नियंत्रण के उपयुक्त सिद्धांतों के परिपालन से एक कुशल और प्रभावी नियंत्रण प्रणाली स्थापित की जा सकती है। इन सिद्धांतों की अनुपालना के साथ ही यह भी आवश्यक है कि नियंत्रण प्रणाली सरल और सुविधा से बाध्यगम्य हो। नियंत्रण प्रणाली ऐसी भी होनी चाहिए जो नियंत्रक तथा नियंत्रित में सीधा सम्पर्क स्थापित कर सके। यथोचित स्वायत्तता के सिद्धांत का भी समावेश किया जाना चाहिए।

नियंत्रण की तकनीकें, विधियाँ साधन अथवा उपकरण
(Technique Methods Means or Tools of Control)

नियंत्रण की विविध तकनीकें साधन अथवा उपकरणों का अभिप्राय उन माध्यमों से है जिनके द्वारा किसी उपक्रम या प्रणिष्ठान में नियंत्रण स्थापित किया जाता है। हम नीचे उन कुछ प्रमुख नियंत्रण विधियाँ या नियंत्रण साधनों को लेंगे जिनका आधुनिक प्रबंधका द्वारा काफी प्रयोग किया जाता है।

हम नियंत्रण की विधियाँ या नियंत्रण साधनों को प्रमुखतः दो भागों में विभाजित कर सकते हैं—

(क) नियंत्रण की विशिष्ट तकनीकें या विधियाँ

(ख) नियंत्रण की सामान्य विधियाँ।

(क) नियंत्रण की विशिष्ट विधियाँ

(Specific or Special Methods of Control)

नियंत्रण की विशिष्ट तकनीकें अथवा विधियाँ ये मुख्य हैं—

- 1 बजट नियंत्रण (Budget Control)
- 2 लागत नियंत्रण (Cost Control)
- 3 किस्म नियंत्रण (Quality Control)
- 4 सामग्री नियंत्रण (Inventory Control) एवं
- 5 उत्पादन नियंत्रण (Production Control)

1 बजट नियंत्रण (Budget Control)—बजट एक निश्चित भावी समयावधि के सम्बंधित बहु प्रक्रिया है जो कि उपक्रम की समस्त प्रणवा कुछ क्रियाओं की आवश्यकताओं का सुव्यवस्थित अनुमान सम्बन्धी विवरण प्रस्तुत करती है। इसके विपरीत बजटरी नियंत्रण प्रक्रिया बजट अनुमानों तथा वास्तविक परिणामों की तुलना मात्र है। इसके माध्यम से पूर्व निर्धारित उद्देश्यों और वास्तविक निष्पादन (Actual Performances) में पाए जाने वाले विचलनों का अध्ययन करके उनके कारणों को दूर किया जाता है। हमें शान्त मन से यह कह सकते हैं कि वास्तव में बजट निर्माण का उद्देश्य ही बजटरी नियंत्रण होता है। बिना बजट नियंत्रण के बजट बनाना व्यर्थ है। कुछ विद्वानों द्वारा दी गई बजटरी नियंत्रण की परिभाषाएँ निम्न प्रकार हैं—

1 टेली के अनुसार बजटरी नियंत्रण यह पता चलाने की ही प्रक्रिया है कि क्या किया जा रहा है तथा वास्तविक परिणामों की सम्बंधित बजट प्रावधानों से तुलना करने की क्रिया है। इस विधा का उद्देश्य कार्य के निष्पादन का अनुमान करना प्रणवा बजट अनुमानों में समायोजन करने या अन्तरों के कारणों को ठीक करके अन्तरों को दूर करना।

2 मरी कुशक ना सन शान्ति में बजटरी नियंत्रण प्रबंध की एक महत्वपूर्ण युक्ति है। वास्तव में यह एक नियोजन नियुक्ति है जो समय के माध्यम से नियंत्रण करती है तथा उन तीनों क्रियाओं को फसक एक सूत्र में बाँधती है। निश्चित नियोजन को आवश्यक बना कर तथा परिचायन की समस्याओं को पूर्वानुमान लगा कर यह पहले से विचार करने का प्रोत्साहन देती है।

3 राल्फ और ग्रीवर के अनुसार बजट प्रबंध का एक साधन है जिसका प्रयोग व्यवसायिक कार्यों के नियोजन उनको करने और नियंत्रण में किया जाता है। आगे के स्पष्टीकरण के रूप में यह पूर्व निर्धारित उद्देश्यों की स्थापना करता है और इन उद्देश्यों से निष्पत्ति की माप करने का आधार प्रदान करता है।

समापन रूप से जिन बजटों का प्रयोग किया जाता है वे हैं—यय बजट

(Expense Budget) आयन बजट (Revenue Budget) रकती बजट (Cash Budget) पूँजी बजट (Capital Budget) बिक्री बजट (Sales Budget) उत्पादन बजट (Production Budget) नय बजट (Purchase Budget) रम बजट (Labour Budget) एवं कुल या मवागीर बजट (Master Budget) ।

2 लागत अथवा परिचय नियंत्रण (Cost Control)—लागत रना का लक्ष्य सम्बन्धित उपक्रम की किमी प्रक्रिया विभाग की प्रति इक ई उत्पादन लागत का पता लगाना माय है । लेकिन परिचय अथवा लागत नियंत्रण का उद्देश्य अधिक राख रना है । इसके अन्तर्गत विभिन्न व नुसो तथा सवाभा की लागत नान की जानी है और कि उा लागत को नियंत्रण करे का प्रयत्न किया जाता है । न मा कई प्रकार स कम की जा सकनी है उांतरणाय कच्चे मान की लागत स कमी सामग्रा क नय भण्डार व्यवस्था तथा समयी क उपयोग पर नियंत्रण करके आदि । कुशन पर्यवेक्षण उत्तम प्रशिक्षण उत्साहन के उत्तर साध । तथा विधिगा क प्रयोग तथा कम करने क तरीको स सुधार करर रम रगत (Labour Cost) स कमी की जा सकनी है । लागत नियंत्रण क अन्तर्गत अय यर और फिजलखर्ची स कमी करके लागत स कमी की जा सकनी है । प्रो चर र न लागत नियंत्रण स महत्त्व पर प्रकाश डालते हुए लिखा है रमर शता स लागत नियंत्रण मनुष्यो सामग्री मशीना और मुग व अधिकतम उपयोग प्रमाणीकरण का अनुकूलतम उपयोग और माना तथा जरी लागत (Overhead Cost) व बीच सम्बन्धा का बुद्धिमत्तापूर्ण अयन हुनु आवश्यक है । 1 नी र्वास हैमिंग क श । म एक प्रवसाय का प्रबन्ध निश्चिन उद्देश्यो की प्रति क लिए उसके कार्यो का निश्चिन होता है । जिस प्रकार जगाज को रन्तरगा तक रने के लिए कपान को मेवीमेशन चाट तथा यन्त्रो की आवश्यकता होती है । ठीक उसी प्रकार प्रबन्ध द्वारा प्रवसाय क लक्ष्यो को प्राप्त करन क लिए लागत अथवा परिचय नियंत्रण की प्रभावी व्यवस्था की आवश्यकता हाती है ।

लागत नियंत्रण हेतु सवप्रथम लागत का पता लगाना पडता है । पर्याप्त परिचय अथवा लागत नियंत्रण हेतु प्रबन्धक का रगत के विभि न अगा अथवा तत्वा का पूरा ज्ञान होना आवश्यक है जो कि लागत स पाए जाा है । प्रत्यक उपक्रम के वित्तीय लेखा द्वारा हम एक निश्चिन अवधि स उसकी आर्थिक स्थिति का ज्ञान लाभ तथा हानि लखों स प्राप्त हाना है । यन् उसक देवनामा (Liabilities) तथा परिमम्पत्तियो (Assets) स पता पडता है । लागत स नी हम विभिन्न गतिविधिगा कार्यो प्रक्रियागा विभाग इयादि का विस्तृत रूप स वित्तीय नखा आखा प्राप्त हा जाता है । इहाँ आँकड़ो की सहायता स कुछ निर्धारित प्रमापा के

1 S S Chatterjee Management—It P cipl a dT h q es p 247

2 D F E an H m m r g F l b l e B d g t a r y C t l d S t a d d p l

आधार पर नियंत्रण लागू किया जाता है। लागत नियंत्रण की प्रक्रिया में लागत की प्रत्येक मद (Item) के सम्बन्ध में प्रमाणों का निर्धारण इन मन्त्र की वास्तविक लागत को निश्चित करना वास्तविक और निर्धारित प्रमाणों में बीच पाए जाने वाले विचलन (Deviation) का ज्ञान करना इन विचलन के उत्तरदायित्व तथा कारण के निर्धारण हेतु विश्लेषण करना और फिर वास्तविक लागत और प्रमाणित लागतों में समानता ज्ञान हेतु आवश्यक कार्यवाही करना आदि को शामिल किया जाता है।

लागत नियंत्रण के तत्त्व (Elements of Cost Control) अनेक हैं। एक व्यावसायिक उपक्रम में लागत नियंत्रण लागू करने हेतु प्रायः निम्न आवश्यक कदम उठाने पड़ते हैं—

1. लागत विश्लेषण करना तथा इसकी प्रत्येक मद (Item) हेतु लागत के प्रमाणों (Standards) की स्थापना करना।
2. उपरोक्त मन्त्र में होने वाले वास्तविक व्ययों के लेखों की तैयारी करना।
3. वास्तविक लागत (Actual Cost) और लागत प्रमाण (Cost Standard) की तुलना द्वारा दोनों में पाए जाने वाले अन्तर का विवरण तैयार करना।
4. दोनों के अन्तरों का विश्लेषण करना और अन्तरों के कारणों का पता लगाकर उनके उत्तरदायित्व का निर्धारण करना।
5. भविष्य में इस प्रकार के अन्तर उत्पन्न न हों उसके लिए सुधारक कार्यवाही (Corrective Action) करना।

प्रमाणित लागतों द्वारा नियंत्रण करण से निम्नलिखित लाभ प्राप्त होते हैं—

(i) प्रमाणित लागत भूतवर्ती क्रियाओं और विद्यमान दशाओं पर आधारित होने के कारण अकुशलता वाले क्षेत्रों का पता रखने में सहायक होती है जिससे कि प्रबंधकों द्वारा सुधारोन्मुख कार्यवाही की जा सके।

(ii) प्रमाणित लागत मामूली श्रम मशीन आदि के भौतिक प्रमाणों के आधार पर तैयार की जाती है। इस प्रकार यह भौतिक प्रमाण मात्रात्मक रूप में तथा लागत प्रमाण वित्तीय रूप में प्रदान करती है।

(iii) वास्तविक लागत प्रमाणित लागत से कम हो इसके लिए सम्बन्धित लोगों को बार-बार निर्देशित करती है और उनकी कार्यकुशलता बढ़ाने हेतु जोर देती है। कार्यकुशलता पर इसका अच्छा प्रभाव पड़ता है।

(iv) निम्न स्तरीय प्रबंधकों को व्यय के अधिकार सापेक्ष कर नियंत्रण में सफलता प्रदान करने में भी प्रमाणित लागत महत्वपूर्ण है। इसमें वे लागत के प्रति उत्तरदायी हो जायें तथा नियंत्रण करने में आसानी रहेगी।

(v) प्रमापित लागत से प्रेरणात्मक मजदूरी भुगतान (Incentive Wage Payments) और बजटरी नियंत्रण (Budgetary Control) हेतु महत्वपूर्ण सूचना प्राप्त होती है।

(vi) प्रमापित लागत का अध्ययन समय अध्ययन और गति अध्ययन के आधार पर तयार की जाती है। 'वर्क' द्वारा कार्य सरलीकरण (Work Simplification) कार्यानुसार मजदूरी निर्धारण और प्रमापीकरण (Standardisation) आदि में सहायता मिलती है।

3 किसम नियंत्रण (Quality Control)—एक निर्माणकारी प्रक्रिया (Manufacturing Process) में कई परिवर्तनीय तत्त्व पाए जाते हैं जो कि उत्पाद को प्रभावित करते हैं। यहाँ पर सामग्री मनुष्य मशीन और निर्माणकारी दशाओं के कारण उत्पन्न होते हैं। सभी सघन कार्यकुशलता में समान नहीं होने के कारण वस्तु की किसम भी भिन्न भिन्न प्रकार की गयी। वास्तविक किसम की प्रमापित किसम (Standard Quality) से तुलना की जाती है और उन पाए जाते हैं विचलना (Deviations) को दूर करने हेतु सुधारात्मक कार्यवाही (Corrective Action) लेना पड़ता है। इस प्रकार किसम नियंत्रण प्रबंधकीय नियंत्रण का प्रमुख साधन है।

किसम नियंत्रण की भिन्न भिन्न विधियों में परिभाषा दी है—

1. प्रो स्पीगन के अनुसार किसी उत्पादन की किसम का अर्थ उसके आकार आकृति रचना मजदूरी कारीगरी, समायोजन बाह्य रूप तथा रंग आदि सम्बंधित गुणों का योग होता है।¹

2. प्रा वेनर्जी के अनुसार किसम नियंत्रण का आशय किसम के पूर्व निर्धारित प्रमाप से उत्पाद की किसम की जाँच करना है।²

3. श्री रिस्सिक (H. Risik) के मत में किसम नियंत्रण में निर्माण काल में उत्पाद (Product) का निर्माण निरीक्षण सम्मिलित किया जाता है।³

इस प्रकार किसम नियंत्रण किसी भी उत्पाद (Product) की निर्माणकाल में उनके पूर्व निर्धारित प्रमाप से तुलना करना होता है और दोषों में किसी प्रकार का अंतर होने पर उसके लिए सुधारात्मक कार्यवाही करनी पड़ता है। किसम नियंत्रण वस्तु के आकार आकृति, रचना मजदूरी कारीगरी समायोजन बाह्य रूप तथा रंग किसी भी सद्रम में हो सकता है।

4 सामग्री नियंत्रण (Inventory Control)—नियंत्रण के इस तकनीक के माध्यम से कच्चे माल आदि को आवश्यकतानुसार बनाए रखा जाता है।

1 Spragel Industrial Management p 101

2 M Banger Buss Administration p 371

3 H Risk Quality Control Product p 13

यन् अपक्षित है कि सामग्री न तो कम रखी जाय और न ही अधिक क्योंकि य दोनों ही स्थितियाँ हानिकारक हैं। अतः सामग्री नियन्त्रण विधि द्वारा स्टॉक को इस तरह पर्याप्त मात्रा में रखा जाता है कि न तो पूँजी बँसी गूँहे और न स्टॉक की कमी के कारण कार्य बाँध रह सके। नियन्त्रण की इस तकनीक या विधि के लिए बिन काल क्रयादश बिंदुओं का निर्धारण स्टॉक लेविन या निर्धारण तथा ए बी सी नियंत्रण विधियों को अपनाया जाता है।

■ उत्पादन नियन्त्रण (Production Control)—इसका अभिप्राय उत्पादन क्रियाओं का प्रबंध और संचालन सं रूप में करने से लिया जाता है कि निर्धारित समय में और निर्धारित मात्रा में निर्धारित मूल्य पर निर्धारित किस्म का मूल्य उत्पन्न किया जा सके। अफइ एच वेटी के अनुसार उत्पादन नियंत्रण में उत्पादन क्रियाओं के नियोजन मात्र निर्धारण समय निर्धारण निगमन और अनुगमन की क्रियाएँ सम्मिलित की जाती हैं। मात्र निर्धारण में उत्पादन प्रक्रिया का निर्धारण किया जाता है। निगमन में कार्य प्रारम्भ करने के आदेश आवश्यक मात्रा और जार अदि निर्गमित किए जाते हैं। अनुगमन में यह देखना होता है कि कार्य योजनानुसार हो रहा है या नहीं और यदि कठिनाई है तो उसका निवारण किया जाता है।

(ख) नियंत्रण की सामान्य विधियाँ

(General Methods of Control)

नियंत्रण की सामान्य विधियाँ का अभिप्राय ऐसी विधियाँ हैं जिनका उपयोग सामान्य रूप में प्रबंधक उपक्रम की क्रियाओं पर नियंत्रण स्थापित करने के लिए करते हैं। सामान्य नियंत्रण विधियों में मुख्यतः निम्नलिखित प्रयोग में लाई जाती हैं—

1 अवलोकन द्वारा नियंत्रण (Control by Observation)—उपक्रम में काम करने वाला के कार्यों का प्रत्यक्ष रूप से अवलोकन कर उन पर नियंत्रण रखा जा सकता है। प्रत्यक्ष अवलोकन नियंत्रण की एक सरल और पुरानी विधि है और आज भी कार्यकारी स्तर पर थोड़ा बहुत नियंत्रण इस विधि द्वारा होता है। यद्यपि इस विधि में समय अधिक लगता है किंतु अनेक परिस्थितियों में यह विधि बहुत उपयुक्त रहती है। सैनिक कार्यों के नियंत्रण के लिए प्रायः यह विधि अपनाई जाता है। पुलिस में भी नियंत्रण की इस विधि का अधिक उपयोग होता है।

2 नीतियों द्वारा नियंत्रण (Control by Policies)—नीतियाँ जहाँ एक ओर नियंत्रण में महत्वपूर्ण भूमिका अदा करती हैं वहाँ नियंत्रण में भी महत्वपूर्ण योग देती हैं। यदि नीतियाँ स्पष्ट हैं तो शीघ्र और कुशल निगम लेने में सुगमता रहती है। नियंत्रण की उपयुक्तता से नियंत्रण कार्य सरल हो जाता है।

3 अभिप्रेरणा द्वारा नियंत्रण (Control by Motivation)—कर्मचारी को अभिप्रेरित करके उनकी क्रियाश्रम पर नियंत्रण स्थापित किया जा सकता है। हम हम एक प्रकार से स्व नियंत्रण को सन्तान दे सकते हैं। यदि कर्मचारियों का मानवज्ञानिक रूप से और सहोदर ढंग से अभिप्रेरित किया जाए तो वर्द्धित परिणाम प्रेषित हैं क्योंकि कर्मचारी आपसी सहयोग में काम कर लें अर्थात् स्वतः नियंत्रण का वातावरण बना रहता है।

4 अन्वेषण द्वारा नियंत्रण (Control by Audit)—अन्वेषण से अभिप्रेरित लेखा पुस्तक को ध्यान की जाच से है। अन्वेषण नियंत्रण से यह पता चल जाता है कि लेखा पुस्तक ठीक से रखी गई है या नहीं और उनसे अवस्थाय को मही स्थिति का पता चल रहा है या नहीं। प्रभावी अन्वेषण द्वारा उपक्रम के कार्यकलापों में आने वाली भूल चूक गलत आदि का सुरक्षित पता चल जाता है। अन्वेषण आन्तरिक भी हो सकता है और बाह्य भी अथवा दोनों प्रकार का। आन्तरिक अन्वेषण उपक्रम में निपुण अन्वेषक द्वारा किया जाता है जबकि बाह्य अन्वेषकों द्वारा किया जाता है जिसमें कि निपुणता की अधिक गुणवत्ता रहती है।

5 अपवाद द्वारा नियंत्रण (Control by Exception)—नियंत्रण की नई विधि के अन्तर्गत अपवादपूर्ण स्थितियों को ही प्रबंधकों के ध्यान में लाया जाता है सामान्य बातें स्वतः छोड़ दी जाती हैं। दूसरे शब्दों में नियंत्रण की दृष्टि से उन्हीं बातों को और उच्च प्रबंधकों का ध्यान अंकित किया जाता है जो योजनानुसार नहीं हो रही हैं। यह एक महत्वपूर्ण विधि है जिसे उच्च स्तरीय सभा मध्य स्तरीय प्रबंधकों के बहुमूल्य समय को बचाने के लिए काम में लिया जा सकता है। उच्च स्तरीय प्रबंधक अपना ध्यान अपवादों अर्थात् महत्वपूर्ण विचलन की समाप्ति करने की ओर लगा देते हैं जिससे उनके धन और समय दोनों में बचत होती है। शेष कार्य नियमित रूप से स्वतः चलता रहता है।

6 चाट एवं नियम पुस्तिका द्वारा नियंत्रण (Control by Charts and Manuals)—चाटों द्वारा नियंत्रण कार्य में इसविध सुविधा रहती है कि क्योंकि कार्यों का तुलनात्मक अध्ययन किया जा सकता है। नियम पुस्तिका में अधिकारियों के अधिकार क्षेत्र और दायित्व उल्लिखित रहते हैं जिससे अधिकारी स्व नियंत्रण (Self-control) में रहते हैं।

7 अभिलेखों तथा प्रतिवेदना द्वारा नियंत्रण (Control by Records and Reports)—उपक्रम में अधीनस्थों के कार्यों के अभिलेखों तथा उनके द्वारा प्रस्तुत किय गये विभिन्न प्रतिवेदना की जाच आदि से भी विभागाध्यक्ष तथा कर्मचारियों के कार्यकलापों पर नियंत्रण रखा जा सकता है। यह आवश्यक है कि प्रतिवेदन पर सुरक्षित कार्यवाही की जाए। ऐसा न होने पर अधीनस्थ कर्मचारियों में शिथिलता आ जाना स्वाभाविक है। अभिलेखा और प्रतिवेदना द्वारा नियंत्रण प्रभावी तभी

हो सकता है जबकि यह स्पष्ट माध्यम के रूप में और निष्पक्ष रूप से प्रयुक्त किया जाए तब प्रनावश्यक सामग्री का समावेश न हो।

8 अनुशासनात्मक कार्यवाही द्वारा नियंत्रण (Control by Disciplinary Action)—नियंत्रण की यह विधि केवल अनर्गल दोषी अधीनस्थों को दण्डित किया जाता है ताकि वे भविष्य में गलतियों की पुनरावृत्ति न करें।

9 लिखित निर्देशों द्वारा नियंत्रण (Control by Written Instructions)—आज यह उचित समझा जाता है कि निर्देश एवं आदेश लिखित रूप में दिये जाएं। यदि निम्नलिखित निर्देश स्पष्ट और सख्त हैं तो भ्रम की गुंजाइश नहीं रहेगी और उपक्रम के कमचारी उनका आदेशी तरह अनुपालन कर सकेंगे।

10 सम बिन्दु विश्लेषण द्वारा नियंत्रण (Control by Break-even Analysis)—इस विधि के माध्यम से आगम और लागत की स्थिति बात की जाती है। इससे विषय की वह मात्रा निर्धारित की जाती है जिस पर लागत और आगम बराबर हो। जिस बिन्दु पर लाभ हो और न हानि हो उसे सम बिन्दु कहते हैं। नियंत्रण के क्षेत्र में इस विधि का प्रयोग अधिकाधिक महत्वपूर्ण बनता जा रहा है और इससे लाभ विषय सुरक्षा भाग्य भाग्य का समुचित निर्धारण किया जाता है।

11 स्थायी सीमाओं के निर्धारण द्वारा नियंत्रण (Control by Determinin Standing Limitations)—नियंत्रण की यह विधि भी काफी महत्वपूर्ण है। इसके अन्तर्गत अधीनस्थों के अधिकार क्षेत्र की सीमा निश्चित कर दी जाती है और उनके कार्यक्षेत्रों का क्षेत्र भी निश्चित कर लिया जाता है। उदाहरणार्थ नये विभाग के नये अधिकारी की नये सीमा यदि हा लम्बे समय निश्चित कर दी गई है तो वह अधिकारी इससे अधिक राशि का न्य करने के लिए अपने अधिकारों की अनिवार्य रूप से अनुमति लेगा।

12 नियंत्रण विभाग द्वारा नियंत्रण (Control by Control Department)—यदि कोई प्रतिष्ठान सुविकसित और सुविस्तृत है तो नियंत्रण विभाग की स्थापना भी की जा सकती है जिसमें सभी विभागों की सूचनाएँ एकत्रित कर उनका विश्लेषण कर समुचित तथ्यों को उपयुक्त अधिकारियों के समक्ष प्रस्तुत किया जा सकता है। उदाहरणार्थ रेल्वे विभाग में नियंत्रण कक्ष (Control Room) द्वारा रेलगाड़ियों के संचालन के सम्बन्ध में महत्वपूर्ण कार्य किया जाता है।

13 अन्य सामान्य विधियाँ (Other General Methods)—नियंत्रण की उपरोक्त विधियों के अनिश्चित कुछ और भी सामान्य विधियाँ का उपयोग किया जा सकता है यथा—अनुपात विश्लेषण द्वारा नियंत्रण (Control by Ratio Analysis) सी पी एम एव पट द्वारा नियंत्रण (Control by C P M and PERT) परिसंचालन अनुसंधान द्वारा नियंत्रण (Control by Operation Research) आदि।

नियंत्रण की सीमाएँ (Limitations of Control)

यद्यपि नियंत्रण प्रवृत्ति का एक महत्वपूर्ण कार्य है क्योंकि इसमें पूर्व निर्धारित नियोजन एवं उद्देश्यों को साधन-मानक उपक्रम के विभिन्न कार्यों का निष्पादन किया जाता है फिर भी नियंत्रण प्रक्रिया की अपनी सीमाएँ हैं जिन पर प्रवृत्ति का नियंत्रण नहीं होना है। नियंत्रण का प्रमुख सीमा निर्माणात्मक है—

1 बाह्य परिस्थितियों अथवा तत्त्वों पर नियंत्रण नहीं हो सकता—नियंत्रण सम्बन्धी कार्य उपक्रम के उन तत्त्वों पर लागू किया जाता है जिनका असम अन्तरिक सम्बन्ध है। नियंत्रण एक अन्तरिक प्रवृत्ति है। लेकिन व्यावहारिकता यह है कि उपक्रम के बाह्य परिस्थितियाँ अथवा तत्त्वों से भी प्रभावित होना है जिन पर नियंत्रण लागू नहीं किया जा सकता है। जैसे—सरकारी नीति में परिवर्तन (20 सूत्रा आर्थिक कार्यक्रम का प्रभावपूर्ण ढंग में लागू करने हेतु उठाए गए कदम) धम्यु की मांग में उठार-बढ़ाव बाजार में परिवर्तन मुद्रा का अवमूल्यन आदि पर नियंत्रण और नियंत्रण प्रोत्साहन आदि।

2 प्रमाणों के निर्धारण में कठिनाई—नियंत्रण के अंगत प्रमाणों (Standards) का निर्धारण किया जाता है। उत्पादन प्रक्रिया गुण आदि सभी में हैं जिनके भौतिक अथवा मौखिक प्रमाण निर्धारित किए जा सकते हैं लेकिन कुछ ऐसे सूत्र हैं जिनका प्रमाणीकरण करना असम्भव है जैसे—प्रवृत्ति के प्रति कमचारियों और अधीनस्थों की वफादारी हमनशी मानवीय सम्बन्ध आदि। ये सभी मद नियंत्रण के अंगत नहीं की जा सकती हैं।

3 व्यक्तिगत उत्तरदायित्व (Personal Responsibility) का निर्धारण कठिन—उपक्रम में प्रवृत्ति के कई बार एक कार्य को कई व्यक्तियों द्वारा करवाना है तथा सामूहिक रूप से किए गए कार्य में किसी प्रकार का त्रुटि अथवा विचलन हेतु किसी एक व्यक्ति का उत्तरदायी बनाना कठिन होता है क्योंकि यह पता लगाना आसान नहीं होता है। इन परिस्थितियों में नियंत्रण निष्प्रभाव (Ineffective) हो जाता है। कई बार व्यक्तिगत उत्तरदायित्व निर्धारण हान पर भी सुधारात्मक उपायों का प्रयास नहीं हो पाना है क्योंकि यह अधीनस्थ प्रवृत्ति के गुण पर निर्भर करता है कि किस प्रकार वे उत्तरदायित्व का पूरा करते हैं।

4 लागत की समस्या (Problem of cost involved)—नियंत्रण की प्रक्रिया के अंगत पथ निर्धारित उद्देश्यों और नियोजन के विचलन को जानने में भी कठिनाई उत्पन्न होती है। इसके साथ ही इन सब में व्यय अथवा लागत का प्रश्न भी महत्वपूर्ण है। खराब कच्चे माल अकुशल श्रम और उच्च संगठन के परिणाम स्वरूप उत्पादन की मात्रा और उसकी किस्म में विलम्बा नुकसान हुआ है—सको जानने हेतु कुशल और अनुभवों कमचारियों की आवश्यकता होती है। कई विचलन सामान्य होते हैं लेकिन कुछ विचलन ऐसे होते हैं जिनका सुधार हेतु कार्य करना पड़ता है। इसमें समय लगता है। इस प्रकार नियंत्रण प्रक्रिया यथार्थ है क्योंकि इसमें व्यय एवं समय-रूप में लागत बहुत बढ़ती पड़ती है।

समन्वय और नियन्त्रण संगठन अहत्त्वपूर्ण सिद्धान्त हैं। समन्वय के बिना संगठन के विभिन्न कार्य आपस में असंगठित हो जाते हैं और एक की प्राप्ति को प्राप्त करने की प्राप्ति नहीं हो पाता। मूनी के अनुसार समन्वय संगठन का सर्वप्रथम सिद्धान्त है जिसके द्वारा संगठन के अन्तर्गत सिद्धान्तों को क्रियान्वित किया जाता है। समन्वय द्वारा संगठन के आन्तरिक उद्देश्यों को स्पष्ट किया जाता है। बड़ स्तर के संगठनों के विकास से समन्वय की प्रक्रिया अत्यन्त महत्त्वपूर्ण बन गई है। समन्वय के आधार पर संगठन के विभिन्न सदस्यों के बीच यदि एकरूपता और सहायता स्थापित नहीं की जाए तो वे अलग अलग निशाओं में चलने लगेंगे जिसके परिणामस्वरूप सघर्ष पैदा हो जाएगा। समन्वय का अभाव में पैदा होने वाला सघर्ष मुख्यतः तीन कारणों से हो सकता है—

1/ संगठन की इकाइयों का कर्मचारियों के कार्यों में दोहराव (Duplication) पैदा हो जाने से क्योंकि वे एक दूसरे की प्रक्रियाओं को नहीं समझते हैं। एक इकाई को यह पता नहीं रहता कि दूसरी इकाई द्वारा क्या कार्य किए जा रहे हैं। इसलिए वह स्वयं भी उही कार्यों का करन लग जाती है जिनको अन्य इकाई कर रही है। इससे दोनों के निष्पत्ति में सघर्ष भी उत्पन्न हो सकता है।

2/ किसी कार्य के लिए उत्तरदायी व्यक्ति द्वारा अपने कार्य विरोध को इतना अधिक महत्त्व देने के कारण जिससे वह दूसरों की आवश्यकताओं को ध्यान में रखे बिना ही उनके क्षेत्र में हस्तक्षेप करन लग जाए। ऐसी प्रकृति के व्यक्ति यह भूल जाते हैं कि उनका कार्य संगठन के कार्यों का ही एक भाग है और इसी रूप में उसका महत्त्व है।

3/ संगठन के अध्यक्ष का शक्ति के लिए लालची बन जान से जिसके वशीभूत होकर वे अनेक ऐसे कार्य करने लगते हैं जो वास्तव में दूसरों के कार्य क्षेत्र में आने चाहिए।

समन्वय को अपने आप में एक लक्ष्य नहीं कहा जा सकता। यह एक साधन है जिसके द्वारा संगठन के कार्यों में एकरूपता स्थापित कर दी जाती है। श्री युसुफ

(Newman) के अनुसार समन्वय का एक पृथक् क्रिया के रूप में नहीं सादना चाहिए क्योंकि वह प्रशासन के सभी पहलुओं का एक भाग है। निमोजन संगठन कायपालिका का विकास निर्देशन और नियंत्रण इन सभी को समन्वय के लिए कुछ योगदान करना चाहिए।¹

समन्वय का अर्थ

(The Meaning of Co-ordination)

समन्वय का निष्पात्मक तथा विधेयात्मक दाना ही पण है। अपने निष्पात्मक रूप में समन्वय की क्रिया संगठन में कार्यों का दाहराव का रोकती है। अपने विधेयात्मक रूप में यह संगठन के कमचारियों में मित जुल कर मन्त्यागपूर्वक काय करन का प्रवृत्ति का विकास करती है। हेनरी फायोल (Henry Fayol) ने समन्वय को प्रवचक का एक काय माना है। उनके मतानुसार समन्वय करने का अर्थ है एक संगठन की क्रियाओं में एकरूपता लाना ताकि उनका कार्य सरल हो जाए और वह सफलता प्राप्त कर सकें। एक सुमनवित उद्यम की पहचान कई विषयताओं के आधार पर की जा सकती है। प्रथम जिस संगठन में अर्द्धा समन्वय किया जाता है उसका प्रत्येक विभाग दूसरे के साथ सहयोगपूर्वक काय करता है। दूसरे प्रत्येक विभाग सम्भाग और उपसम्भाग को अच्छी प्रकार सूचित होना चाहिए कि उसे संगठन के कार्यों में कौन-सा भाग अदा करना है। तीसरे विभिन्न विभागों और सम्भागों का काय निरन्तर परिस्थितियों के अनुसार लाना चाहिए। इन तीनों विषयताओं के होने पर यह कहा जा सकता है कि एक संगठन विषय में उचित समन्वय स्थापित हो चुका है। जिस संगठन में समन्वय नहीं रहता उसमें मुख्य रूप से ये दोष देखने में आते हैं—प्रथम प्रत्येक विभाग दूसरे के बारे में न कुछ जानता है और न कुछ जानना चाहता है। दूसरे एक ही विभाग के विभिन्न कार्यों का बीच इतना अन्तर बना रहता है जितना विभिन्न विभागों के बीच होता है। ताने, कोई भी सामान्य हित की दृष्टि से न लाना साधना। हेनरी फायोल (Henry Fayol) के शब्दों में कमचारियों का यह दृष्टिकोण एक उद्यम के लिए खतरनाक होता है। यह किसी पूर्व निर्धारित अभिप्राय का परिणाम नहीं है बल्कि समन्वय न रहने या अप्रयोज्य रहने का कारण है।

समन्वय के सम्बन्ध में प्रशासन एवं प्रवचन के कुछ विचरकों ने असंग्रह भ्रमण नष्टकाग प्रकट किए हैं। प्रो न्यूमन (Newman) के अनुसार प्रशासन में समन्वय व्यक्तियों के समूह के कार्यों का एकाग्रता तथा सकलवर्तिन बनाता है। उनके शब्दों में एक समन्वित काय वह है जिसमें कमचारियों की क्रियाएँ एक सामान्य

1 Newman op cit p 390

लक्ष्य की ओर सामञ्जस्यपूर्ण तथा एकीकृत होती है।¹ राफ डेविस के अनुसार समय नियंत्रण का एक मुख्य पक्ष (Phase of Control) है।² एलिन (L. Allen) के अनुसार समय प्रबंध की क्रियाओं में से एक³ तथा नियोजन संगठन नियंत्रण आदि की भांति उसका एक भाग है। यदि एक संगठन के लक्ष्य नीतियाँ प्रक्रियाएँ और संगठन सुव्यवस्थित हैं तो उसमें समय अपने आप ही स्थापित हो जाएगा।⁴ ऑर्डव टीड (Ordway Tead) ने समन्वय का एक पृथक् क्रिया माना है। यद्यपि उनका विश्वास है कि उनकी मायना स्वमाय नहीं हो सकती। टीड का विचार है कि समन्वय अर्थात् रचनात्मक रूप में प्रशासन ही है।⁵ हेमन के विचारकों की भांति हमें न भी समय को कोई पृथक् क्रिया नहीं माना है। उसके द्वायानुसार यह एक प्रक्रिया है जिसके द्वारा प्रबंधक सामान्य लक्ष्य की ओर एक व्यवस्थित समूह के कार्यों और क्रियाओं की एकता प्राप्त करता है।⁶ हेमन का मत है कि यह प्रक्रिया को प्राप्त करने के लिए प्रबंधक पांच प्रकार के प्रबंधात्मक कार्य करता है ये हैं—नियोजन (Planning) संगठन (Organizing) स्टाफ (Staffing) निर्देशन (Directing) तथा नियंत्रण (Controlling)।

इस प्रकार समय द्वारा संगठन की क्रियाओं में बड़ी कार्य किया जाता है जा फूल के हार में एक घाग द्वारा किया जाता है। घावा न होने पर हार के फूल के बीच कोई सम्बन्ध नहीं रहता और इस प्रकार हार भी नहीं बन पाता। यही कारण है कि संगठन के प्रत्येक प्रबंधक का यह मुख्य उद्देश्य माना जाता है कि समय स्थापित किया जाए। जे टर्नर बर्नार्ड (Chester Bernard) ने तो यहाँ तक कहा है कि अधिकांश परिस्थितियों में समय का गुण संगठन के अस्तित्व का एक मुख्य गुण तब होता है।⁷ चार्ल्स वर्थ (Charles Worth) के अनुसार उद्यम के लक्ष्य को प्राप्त करने के लिए समन्वय कुछ भागों का सामञ्जस्यपूर्ण एकीकरण है।⁸ टैट्री (Tetry) ने लिखा है कि समय विभिन्न भागों का एक हमारे के साथ सामञ्जस्य है तथा उसकी गतिविधि एवं व्यवहार का समय के साथ ऐसा सामञ्जस्य है जिसमें प्रत्येक निम्ना समग्र के उद्देश्य के लिए अपना अधिक से अधिक योगदान कर सके। कुछ ऐसा ही मत सैकलर हडसन (Seckler Hudson) द्वारा

1 Newm n Adm trat At 191 p 190

2 R lph C D Th F d m t l f f p M g m nt 1951 p 19

3 L A All n M g m ta d O g zat p 43

4 O dw y T d Adm t to It P p d P fo m ac 195 p 40

5 H m nn P f m l M g m t 1966 p 27

6 Ch t l B d Th F to of th E ct p 256

7 Ch l s W nh G m tal Adm t t 190J p 242 52

प्रकट किया गया है। उनका कहना है कि समन्वय कार्य के विभिन्न भागों को, आपस में सम्बंधित करने का महत्वपूर्ण कर्तव्य है।

समन्वय और सहयोग (Co ordination and Co-operation)

समन्वय और सहयोग व्यावहारिक दृष्टि में बहुत कुछ समानार्थक से प्रतीत होते हैं। दोनों में एक संगठन के कार्यों और उनके विभिन्न सदस्यों का सामूहिक प्रयत्न सम्मिलित होता है। फिर भी इन दोनों शब्दों के बीच पर्याप्त अंतर है। हेमन (Haimann) के अनुसार सहयोग केवल व्यक्तियों की एक दूसरे की मनायता करने की छद्म प्रकट करता है। यह लोगों के समूह के स्वेच्छापूर्ण दृष्टिकोण का परिणाम है। इसके विपरीत समन्वय में कई बातें आती हैं। सम भाग देने वालों की इच्छा एवं रुचि से कुछ अधिक को आवश्यकता होती है।¹ सहयोग और समन्वय के अंतर को अनेक उदाहरणों द्वारा स्पष्ट किया जा सकता है। एक उदाहरण टेरी (Terry) द्वारा प्रस्तुत किया गया है। वहान एक एम नडक का उदाहरण दिया कि जो एक दिन सबेरे ही रंग डी पकड़ना चाहता था। इसके लिए सोने से पूर्व उसने अपनी घड़ी को आधा घण्टे आगे कर दिया, ताकि वह जदी उठ सके। लड़के का पिता यह जानता था कि उसका नडक सबर रंग डी पकड़ना। उसने सोचा कि नडक का सबरे उठना और कपड़ पहनने में समय लगना इसलिए उसने अपनी घड़ी को आधा घण्टे और आगे कर दिया। इसके बाद नडक की मां उसने शयन कक्ष में गई और यह माचकर कि सुबह नडक को अधिक जदबाजी न करनी पड़े उसने घड़ी का आधा घण्टा और आगे कर दिया। इन सबके परिणामस्वरूप नडके का डेढ़ घण्टा पहले उठ पड़ा। टेरी के शब्दों में यही माना कि तथा बेटे के कार्यों में सहयोग ना कि समन्वय नहीं था। भी प्रकार का एक अन्य उदाहरण बरात की एक घटना में लिया जा सकता है। मभी बराती पम्पान के लिए तयार था। एक बस का आवश्यकता भी ताकि वह मन्तव्य स्थान पर पक सके। बस का प्रत्येक व्यक्ति उद्देश्य को जानता था तथा बस में निगम सुक था। अतः बिना वगण हा पांच व्यक्ति बस जान के लिए अलग अलग दिशाओं में चल दिए और कुछ दूर जाकर बरात के सामने पांच बसें जाकर खड़ा हो गए। इस घटना में भी बस जान वाले व्यक्तियों में सहयोग की भावना थी किंतु उनके कार्यों में समन्वय नहीं था। ✓

समन्वय और सहयोग दोनों पूरक हैं। हम एक ही व्यक्ति समूह को कपना कर सकते हैं जो एक बहुत बड़ा दाय का प्राप्त करना चाहता है। इन लोगों की

1 Haimann op cit ■ 28

2 Terry op cit ■ 34

मर्यादा पर्याप्त है उनमें एक दूसरे के साथ सहयोग करने की इच्छा भी है और नश्य की आर अग्रसर होने के लिए सब कुछ करने के लिए तत्परता भी। यद्यपि ये सभी व्यक्ति अपने सामान्य नश्य के प्रति जागरूक हैं तथापि वे कोई महत्त्वपूर्ण काम नहीं कर पाएंगे जब तक उन्हीं में से कोई एक व्यक्ति उनके कार्यों को सही स्थान एवं सही समय पर समायोजित करने तथा वे नश्यों को प्राप्त करने के लिए उनको नेतृत्व तथा आशाएं प्रदान न करें। समन्वय एवं सहयोग के बीच सम्बन्ध का हेमैन (Haimann) ने इन सुंदर शब्दों में यत्न किया है— यद्यपि सहयोग हमेशा सहायतापूर्ण रहता है और इसका अभाव समन्वय की प्रत्येक सम्भावना रोक सकता है परन्तु अस्तित्व मान ही समन्वय का होना साबित नहीं करता। महत्त्व की दृष्टि से समन्वय मन्वीय की अपेक्षा अधिक उच्च है।¹ सहयोग के साथ जब जागरूकता चेतना एवं ज्ञान रहता है तो वह क्रियाश्रम के बीच समन्वय स्थापित हो जाता है।

समन्वय का महत्त्व

(Importance of Co ordination)

प्रश्नः

समन्वय क्यों किया जाए ?

(Why to have the Co ordination ?)

समन्वय प्रत्येक संगठन की एक महती आवश्यकता है। संगठन का अस्तित्व उसकी सफलता साधकता एवं प्रभावशीलता समन्वय के अभाव में खतरे में पड़ जाते हैं। संगठन के विभिन्न नोडों के बीच समन्वय एकलप्यता स्थापित करता है। किसी भी संगठन में समन्वय की महती उपयोगिता निम्नलिखित कारणों से है—

1 संघर्ष और भ्रमों को दूर करना—किसी भी संगठन में विभिन्न कमचारियों के बीच संघर्ष उत्पन्न हो सकता है। संघर्ष के संघर्ष संगठन के सदस्यों की स्वाभाविकता उनके व्यक्तित्व विचारों एवं उनके विशेष प्रशिक्षण पर आधारित हो सकते हैं। अधिकारियों में अहंकार की भावना और शक्ति का प्रेम भी उनके बीच प्रायः भ्रम उत्पन्न करने का कारण बन जाता है। जब तक किसी संगठन के इन अलग-अलग योग्यताओं, रुचियों एवं प्राथमिकताओं वाले नोडों के बीच समन्वय स्थापित नहीं किया जाता तब तक संगठन अपने नश्य के प्राप्ति में बहुत दूर रहेगा। ✓

समन्वय के महत्त्व का उदाहरण हम किसी भी भवन निर्माण की प्रक्रिया में देख सकते हैं। उदाहरण के लिए जयपुर में बनाया गया सहकारी बाजार का भवन उसका नक्शा बनाने वाले इंजीनियर धन प्रस्ताव करने वाले अधिकारियों आदि के

समन्वित प्रयत्न का परिणाम है। यदि भवन निर्माण से पूर्व नक्शा बनाने वाला नक्शा प्रत्येक प्रकार का प्रारूप तैयार किया जाता जिसमें आवश्यक धन का प्रबंध तथा धन प्रदान करने वाले की सीमा का ध्यान न रखा जाता तो वह प्रारूप निरर्थक समझा जाता। उसी प्रकार यदि नक्शे बनाने वाले की राय का सम्बन्धित अधिकारियों से सहयोगी भावना का विकास नहीं हो पाता। दो बला बाला बनगाड़ी के लक्ष्य तक पहुँचने के लिए दोनों बला का सहयोगपूर्ण सम्बन्ध अत्यन्त आवश्यक है। पर यह तब तक स्थापित नहीं हो सकता जब तक समन्वयकर्ता के रूप में गाड़ीवान उनकी राय अपने हाथ में न ले सके। कई बार माग में चलते चलते दो में से एक बल अलग हो जाता है तथा आगे चलने में दूसरे का सहयोग नहीं करता। सहयोग का अभाव तब माना जाएगा जब कोई भी एक बल दूसरे की सामर्थ्य का देश बिना बहुत ही भाग। इन दोनों ही स्थितियों में सहयोग का अभाव गाड़ी की गति पर विपरीत प्रभाव डालता। नष्ट को प्रत्येक करने के लिए आवश्यक है कि गाड़ीवान पुनर्कार कर या मारकर दोनों के बीच समन्वय स्थापित करे। यही उदाहरण किसी भी साठन के दो महत्त्वपूर्ण अधिकारियों पर लागू किया जा सकता है। यदि उनमें सहयोग की भावना नहीं है तो संगठन की गति रुक जाएगी और वह लक्ष्य प्राप्ति से हट जाएगा। यहाँ समन्वयकर्ता का यह कर्तव्य है कि वह इन अधिकारियों के बीच समन्वय स्थापित करे।

३. दोहराव को रोकना—समन्वय का अभाव में जब एक संगठन के विभिन्न अधिकारियों के बीच सघन विचार और असन्तुष्ट पदा होता है तो इसका कारण प्रायः अधिकारियों का स्वायत्त अधिकार एवं मनमुटाव होता है। साठन के ये दोष अनेक अधिकारियों द्वारा जानबूझ कर उत्पन्न किए जाते हैं। उनका पूरा उत्तरदायित्व उन्हीं पर होता है। लेकिन समन्वय का अभाव में संगठन कुछ ऐसे दोषों का शिकार भी हो जाता है जो उनमें मन्त्रियों के जानबूझ कर किए गए प्रयासों के परिणाम नहीं होते। दोहराव (Duplication) एक ऐसा ही दोष है। जब साठन के विभिन्न सदस्यों को यह पता नहीं रहता कि दूसरे क्या कर रहे हैं तो वे स्वयं स्वयं कार्य करने लग जाते हैं जो दूसरे अधिकारियों पर ही सम्पन्न कर रहे हैं या कर चुके हैं। दोहराव का दोष प्रायः तब पदा होता है जब संगठन के सदस्यों के बीच सहयोग तो रहता है किन्तु समन्वय नहीं होता। पर एक अग्रणी यह चाहता था कि कक्षा के दो विद्यार्थियों ने दो प्रश्न का उत्तर निम्नलिखित किया। उसने प्रश्न दो के बा-

यह निश्चित नहीं किया कि कौन किसका उत्तर लिखेगा। परिणामस्वरूप एक ही प्रश्न का उत्तर सभी छात्रों ने लिख कर दिखा दिया और बाकी नौ प्रश्न बिना उत्तर लिखे ही रह गए। सभी प्रश्नों का उत्तर निखाने के लिए यह जरूरी था कि कोई समन्वयकता के रूप में यह निश्चित करता कि कौन किस प्रश्न का उत्तर दे। ✓

4/साधनों के दुरुपयोग एवं एकागिता के कारण—जब संगठन के कार्यों में समय ब्यर्थ स्थापित नहीं किया जाता तो साधनों का दुरुपयोग होता है और वांछित परिणाम प्राप्त नहीं हो पाता। समय के अभाव में अलग अलग विषयों को अलग अलग देखा जाता है उनके समग्र रूप की अवहानना हो जाती है। संगठन के अधिकांश संगठन के समय का पूरा बिना अपने मस्तिष्क में नहीं रख पाते। एकांगी दृष्टि से किसी भी विषय का अध्ययन करने पर जो निष्कर्ष लिए जाते हैं वे वास्तविकता से दूर हाथ हैं और इसलिए प्रायः उपयोगी भी नहीं होत अपवा तुलनात्मक रूप से कम उपयोगी होते हैं।

5/कमहीनता के कारण—संगठन की क्रियाओं में एक क्रम होता है। कुछ क्रियाओं का तभी सम्पन्न करना उपयोगी होता है जब उससे पूर्व की कुछ क्रियाएँ पूरी कर ली जाएं। प्राथमिक क्रियाओं को सम्पन्न किए बिना यदि आगे की क्रियाओं को पहले ही सम्पन्न कर लिया जाए तो वे अनुपयोगी बन जाती हैं। उदाहरण के लिए एक नया पावर हाउस स्थापित करते समय तीन चीजों की आवश्यकता होती है—उसका भवन, यंत्र एवं कमचारी बग। सबसे पहले एक भवन का निर्माण किया जाना चाहिए जिसमें पावर हाउस का मशीन रखी जा सके और उसके पश्चात् उसके कमचारी काम कर सकें उसके बाद मशीनों की आवश्यकता होती है और उन कमचारियों की जो इन मशीनों का चला सकें। यदि क्रियाओं के इस क्रम में हेरफेर कर दिया गया तो साधनों का दुरुपयोग होगा। संगठन के कार्यों में समन्वयकता प्राप्त करने में समय बहुत आवश्यक है।

समन्वय की प्रकृति

(Nature of Co ordination)

समन्वय सम्बन्ध में जो पूरा वर्णन किया गया है उसमें उसकी प्रकृति पर प्रकाश पड़ता है। मुख्य बिंदुओं में यह इन प्रकार है—

1/समन्वय एक सतत प्रक्रिया है। कार्य भी प्रतिष्ठान या संगठन में प्रक्रिया के अभाव में चल नहीं सकता।

2/समन्वय की स्थापना करने का प्राथमिक कार्य प्रबंधक का रहा है। यह शीघ्र प्रबंधक का मूलभूत उत्तरदायित्व है संगठन के नतव्य सम्बन्धी कार्य का संग्रह है। समन्वय के माध्यम से ही संगठन या उपक्रम के विभिन्न कार्यों में एकता लाई जाती है और उच्च प्रबंधक द्वारा ही यह कार्य किया जा सकता है। समन्वय और सत्कारिता एक नहीं हैं। किसी संगठन के कमचारी परस्पर कितना ही

सहकारिता रखें किंतु व स्वयं अपने में अथवा अपनी क्रियाश्रमा में समन्वय नहीं ला सकत इसके लिए तो उच्च प्रबंध (Top Management) की आवश्यकता होगी ही।

13/ समन्वय स्थापित करने का सर्वोपरि उद्देश्य संस्था के उद्देश्यों और लक्ष्यों को प्राप्त करना होता है। निर्धारित लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए यह आवश्यक है कि उपक्रम के सभी व्यक्ति मिलकर प्रयत्न करें और उनका प्रयासों के मध्य तनाव या टकराव न होकर समन्वय हो।

14/ समन्वय प्रयत्नों का एकता है अर्थात् प्रबंधक संस्था में काम करने वाले विभिन्न शक्तियों के अलग अलग प्रयत्नों को इस प्रकार व्यवस्थित करते हैं कि वे सब मिलकर एक और एक मस्तिष्क के रूप में कार्य करें।

15/ जना कि न्यूनतम एवं समर न निष्ठा है कि—समन्वय प्रबंध की कोई पृथक् क्रिया नहीं है, बरन् प्रबंध स्तर का ही एक अंग है।

समन्वय की तकनीक अथवा विधियाँ

(Techniques or Methods of Co-ordination)

समन्वय किस प्रकार किया जाए अथवा प्रबंध के कार्यों में समन्वय की स्थापना कैसे की जाए—इसके अनेक संधन हैं—

1/ नियोजन द्वारा—नियोजन समन्वय का एक आदर्श तरीका है जिसमें जून घन तथ्य-सामग्री के सभी प्राप्य साधना का अधिकतम उपयोग होता है। इसका उद्देश्य यह है कि नियोजित शक्तों और उद्देश्यों को एक सीमित अवधि के भीतर प्राप्त किया जाए। प्रत्येक नियोजन का सभ्य उपक्रम के लक्ष्य, क्रियाश्रमा और प्रयासों में समन्वय लाना होता है। नियोजन की समस्त व्यावसायिक क्रियाश्रमा का उद्गम बिंदु कहा जा सकता है।

2/ पर्यवेक्षण द्वारा—समन्वय स्थापित करने का सबसे प्राचीन और महत्वपूर्ण साधन पर्यवेक्षण माना जाता है। अपने अधिकारी के प्रति पर्यवेक्षक का मुख्य कर्तव्य यह देखना होता है कि उनके अधीनस्थ अपने वाच तथा श्रम मूल्यों के साथ समुचित समन्वयपूर्ण प्रयास चर रहें अथवा नहीं। उनका काम होता है कि वे निर्देश देकर समन्वय के सिद्धांतों का वन देकर और समन्वित प्रयासों का पराजय के संकटन में समन्वय क्रियाश्रमा का प्राप्ताहित करें।

3/ अधिकार-भत्ता द्वारा उपर संधन बान संधर सूचना के साथ अधिकार भत्ता भी रहते हैं। अधिकार-भत्ता अथवा अधिकार शक्ति के समन्वय के द्वारा असंयोग प्रदान करने वालों को अथवा नाति के विरुद्ध कार्य करने वालों के खिलाफ अनुशासन शक्ति की कार्यवाही के द्वारा समन्वय स्थापित किया जा सकता है। एवं तरफ उपर में अधीनस्थ सूचना संचार विभिन्न शक्तियों के कार्यों में सम्बद्धता लाने का कार्य करते हैं।

दूसरी तरफ ये ही सूचना संचार दण्ड अथवा प्रलोभन के द्वारा सबके कार्यों में लक्ष्य के प्रति सामंजस्य तान का कार्य करने हैं। अधिकार शक्ति आन्तरिक रूप से कमचारियों के मनोबल को सशक्त करती है। कमचारियों को संगठन के लक्ष्य के प्रति बफादार बनाती है तथा उन्हें अपने कार्यों से लगाव पदा करने का महत्वपूर्ण कार्य करती है—इन कार्य के द्वारा कमचारियों में स्वयमेव सामंजस्य की प्रवृत्ति विषसित होती है। इसके अतिरिक्त असहयोग के आन्तरिक कारणों को दूर करने का महत्वपूर्ण कार्य करती है। प्रायः आन्तरिक रूप से असहयोग के कारणों में कमचारियों को उनके कार्यों का बंदन संगठन से प्राप्त होने वाले लाभ का अनुपात में असंतुलन प्रमुखता रखता है—उनके कार्य और सहयोग का बंदन उन्हें कितना बेतन मिलता है उनकी पदोन्नति का द्वारा ऊपर बढ सकने के किस प्रकार का अवसर है पदाभ्रति आदि में कितनी निष्पक्षता का व्यवहार होता है आदि। इन कमचारियों का कार्यों में सहयोग प्रदान करने या न करने के प्रमुख कारण होते हैं। अधिकार शक्ति का उपयोग के द्वारा ऐसी व्यवस्था की परिकल्पना की जाती है जिससे कमचारियों का अपने वातावरण में विश्वास तथा सन्तोष हो सके। सामंजस्य के लिए अधिकार का प्रयोग किस रूप में होता है यह अत्यधिक महत्वपूर्ण है।

4. संगठनात्मक तरीकों द्वारा—समन्वय की प्रविधियाँ के संगठनात्मक तरीके होते हैं। वे स मलना समितियाँ सहायिका अंतर्विभागीय समितियाँ कमचारी वगैरह इत्यादि समन्वय स्थापित करने वाले अधिकारियों आदि के रूप में हो सकते हैं। प्रशासन के क्षेत्र में समन्वय का इन संगठनात्मक तरीकों पर बड़ा अवस्थी एवं महेश्वरी ने जो प्रकाश डाला है वह यूनाधिक हृत्-हृत् के साथ किसी भी व्यावसायिक संगठन या प्रबंध के क्षेत्र में भी लागू होता है। ललक दय ने लिखा है—

किसी भी संगठन में परम्परा (Hierarchy) एक समन्वयकारी अभिकरण है क्योंकि इसका मुख्य प्रयोजन अभिकरण में मतभेद उत्पन्न करना है। साथ ही यह है कि संगठन स्वयं ही एक समन्वय का साधन है। भारत में समन्वयकारी अनेक संगठन हैं। केन्द्रीय सरकार स्वयं ही सर्वोपरि समन्वयकारी अभिकरण है। केन्द्रीय सचिवालय, मंत्रिमण्डल मंत्रिमण्डलीय समिति या योजना आयोग क्षेत्रीय परिषदें राष्ट्रीय विकास परिषद तथा प्रधान मंत्री सभी तो उसी प्राकृत्य में समन्वय हैं। जिन स्तर पर जिलेधीन शीघ्र स्तरीय समन्वय करता है। प्रजाता त्रीय विकास के लागू होने पर उसकी प्रवृत्ति के साथ ही यह कार्य विशिष्ट रूप से बल पक ता ही जागगा। फिर इसी त्तर में सहायक मण्डल तथा आयोग भी है जम विश्वविद्यालय अनुदान आयोग, अन्तर विश्वविद्यालय मण्डल तथा भारतीय ऐतिहासिक अभिलेख आयोग। समन्वय हेतु सम्मेलन का भी स्वतन्त्रता के साथ उपयोग किया जाता है। वे सम्मेलन योजनाओं के शीघ्र निपटाने तथा कठिनायियों के वास्तविक समाधान के लिए बंध तथा रायों के बीच समन्वय का

प्रयत्न करत है। व वाद विवाद के प्रक्रमण में विचारों के आदान प्रदान तथा निश्चित नाति के समन्वय करने के लिए वाद विवाद वाद विवाद-सभाओं के रूप में भी कार्य करत हैं। वे सामाजिक कार्यक्रमों के विकास में मदद दत हैं तथा इनके द्वारा ऐसे कार्यक्रमों के परिपालन एवं उनकी प्रगति की समीक्षा सम्भव होता है। ऐसे सम्मेलन राजनीतिक सरकारी तथा व्यावसायिक स्तरों पर आयोजित किए जात हैं। राज्यपाला मुख्य मंत्रियों तथा विभिन्न विभागों के मंत्रियों के सम्मेलन राजनीतिक स्तर पर सम व्यापक सम्मेलनों के ही उदाहरण हैं। सरकारी स्तर के सम्मेलनों के अलग सरकारी सचिवा के सम्मेलन तथा विभागाध्यक्षों के सम्मेलन आते हैं। इनके अनिरिक्त कुछ विभिन्न वर्गों से सम्बन्धित सम्मेलन भी हैं जस उपकुलपतियों के सम्मेलन तथा सिचाई और शक्ति विमल सगाठी (Irrigation and Power Seminar)। इस सगाठी में विभिन्न वर्गों के मुख्य अभियन्ता तथा नौ घाटी परियोजनाओं के प्रधान सम्मिलित होत हैं।

यदि व्यावसायिक प्रबन्ध के क्षेत्र में लगे सामूहिक बैठकें (Group Meetings) समन्वय स्थापित करने का अच्छा साधन हैं। इनके माध्यम में एक योग्य अधिकारी उपक्रम के विभिन्न विभागों उप विभागों और कमचारियों के कार्यों में समन्वय स्थापित करता है। किसी भी प्रस्तावित नीति अथवा कदम का प्रभाव क्या होगा इसके लिए उपक्रम के विभिन्न विभागाध्यक्षों की बैठकें बुलाई जाती हैं विभागाध्यक्ष भी अपने अपने विभागों की बैठकें आयोजित करते हैं और इन सामूहिक बैठकों में स्वतंत्र रूप से विचार विमल करके निष्पत्ति लिए जात हैं। कभी-कभी समान प्रकृति के विभिन्न उपक्रमों के बीच अधिक रिया के सम्मेलन होत हैं जिनमें समन्वय-तकनीक पर विचार करके अपने अपने उपक्रमों में समुचित कदम उठाए जात हैं। सगठन स्वयं स्थापित करने का एक उत्तम साधन होता है क्योंकि सगठन में समन्वय के सभी तत्व आते हैं। एक स्वस्थ सगठन विभिन्न विभागों तथा अधिकारियों तथा कमचारियों की अधिकारी रेखाओं की सीमाओं को निर्धारित करता है ताकि तनाव या टकराव के स्थान पर तालमेल बनाए रखा जा सक।

5 व्यक्तिगत नेतृत्व द्वारा—जसा कि ब्रूक्स ने लिखा है कि समन्वय एक मानवीय क्रिया है और प्रबन्ध अपने व्यक्तिगत अचरण तथा प्रवृत्तियों द्वारा इसकी स्थापना करता है। यदि व्यक्तिगत नेतृत्व निष्पक्ष और स्वस्थ है तो उपक्रम के कमचारियों के कार्यों में प्रभावी समन्वय की स्थापना की जा सकती है क्योंकि कमचारी प्रबन्ध के विश्वास में रहत हैं और उसके प्रति पूरा सम्मान रखते हैं।

6 व्यक्तिगत सम्पर्क द्वारा—यह समन्वय स्थापित करने का सबसे अच्छा साधन माना जाता है। व्यक्तिगत सम्पर्क प्रत्येक कमचारी को अपने ढंग से प्रभावित करता है और इस प्रकार का सामूहिक प्रभाव सगठन में अच्छा समन्वय की स्थापना करता है।

7 सम्पर्क-प्रतिष्ठो द्वारा—कभी कभी आवश्यकता ज्ञान पर सम्पर्क-प्रतिष्ठो (Liason Men) भी उपक्रम की क्रियाओं में समन्वय तान का प्रयास करत हैं। किन्तु समन्वय की यह तकनीक संगठन की शिथिलता की द्योतक है। इसका उपयोग नियमित रूप से नहीं किया जा सकता है निरन्तर आवश्यकता पाने पर ही अस्थायी रूप से किया जाता है।

8 प्रमाणीकरण द्वारा—अवस्थी एवं मध्यवर्ती के अनुसार प्रक्रियाओं तथा रीतियों का प्रमाणीकरण समन्वय का एक अच्छा तरीका है। इन समस्त प्रक्रियाओं को जितना सम्भव हो सके मनुष्यों से होता है और जो पुनरावृत्ति स्वभाव की होती है समन्वित प्रमाणीकृत कर लिया जाता है। कार्य प्रणालियों के प्रमाणीकरण के अर्थ उदाहरण प्रपत्र (Forms) हैं। नियमावली विनियम तथा नियम ऐसे प्रमाणीकरण के ही अन्य उदाहरण हैं।

9 बजट द्वारा—उच्चस्तरीय समन्वय ज्ञान में बजट बनाने की प्रक्रिया विशेष सहायक है। अमेरिका में बजट व्यवस्था के संगठित होने के पक्ष विभागों में ही प्रचलित अधिक थी किन्तु संगठित रूप से बजट की प्रक्रिया हाथ और दोहराव को दूर करती है। बजट के अन्तिम रूप में अतः के पहले यह प्रयत्न किया जाता है कि विभिन्न विभागों के अनुदानों में समन्वय है या नहीं इस देखा जाए। इसी प्रकार में किसी नई सेवा योजना के लिए अनुदान की सिफारिश में यह विशेष रूप से देखा जाता है कि यह कौन कौन से विभाग के ही कार्यों की प्रतिनिधि तो नहीं बन रही है।

10 सामूहिक निर्णय द्वारा—संगठन के विभिन्न सम्बंधित व्यक्ति मिलकर अपने कार्यों के सम्बन्ध में अपनी समस्याओं के निदान के सम्बन्ध में सामूहिक निर्णय ले लेते हैं और इस प्रकार समन्वय स्थापित होता है। समूह द्वारा लिया गया निर्णय सरलता में कार्यान्वित किया जा सकता है।

11 लिखित सन्देशवाहन द्वारा—आधुनिक युग में आवस्यमयिक उपक्रम में लिखित सन्देशवाहन (पत्र तार दूरदूरि आदि) भी समन्वय स्थापित करने का महत्वपूर्ण साधन है। इसका उपयोग प्रायः व्यक्तिगत सम्पर्क के पूरक साधन के रूप में होता है।

12 स्वतः समन्वय द्वारा—आवस्यमयिक संगठनों में सम्बंधित विभागों के अधिकारी अपने अपने क्षेत्र में स्वयं समन्वय बनाए रखने का प्रयत्न करते रहते हैं। परन्तु किन्तु इस उपक्रम के उद्देश्य का पूर्ण होना कठिन है अतः यह भी देवत रहना चाहिए कि अन्य विभागों के साथ या अधिकारियों की क्रियाओं पर उनके कार्य का विपरीत या बुरा प्रभाव न पड़े। ब्राऊन ने इसे स्वतः समन्वय (Self Co-ordination) की संज्ञा दी है और समन्वय बनाए रखने की यह एक आधुनिक तकनीक है।

13 समन्वय व विभिन्न ग्रन्थ उल्लेखनीय साधन—हा अवस्थी एवं मन्त्रवरी म प्रशासन के क्षेत्र म समन्वय के कुछ ग्रन्थ साधनों की चर्चा की है जो प्रबंध के क्षेत्र म भा अथवा किसी उपक्रम म भी सरलता से लागू होत है

(1) केंद्रीकृत गृह पालन (Centralised House keeping) समन्वय का एक तरीका है। प्रश्न मन म गृह पालन समस्या के अनगत प्रायः प्रायः भण्डारागार भवनो की सफाई तथा मरम्मत छतरी तथा प्रतिनिधिकरण क उपकरण का नियंत्रण केंद्रीय डक परिवहन तथा खाद्य और टेनीपोत सेवा आदि हैं। प्रथम म्बर आयोग ने 1949 में विचारों की कि एक साधारण सर्वोच्च कार्यक्रम की स्थापना की जानी चाहिए जिस इस प्रकार की गृह पालन सेवाओं का कार्यभार सौंप दिया जाए। यह सिफारिश स्वीकार कर ली गई और उसी वर्ष मयुक्त राज्य प्रमरिका में सामान्य सेवा प्रशासन (General Services Administration) की स्थापना कर दी गई थी। भारत में केंद्रीकृत गृह पालन के बहुत से अभिकरण हैं जिनमें महालखा परीक्षण के मधीन सलाहक तथा सलाह परीक्षा, नाक निमाग विभाग के अंतर्गत भवनों की निमाण मरम्मत तथा उनकी जीर्णोद्धार प्रदाय महासचिव कार्यालय के मधीन प्रदाय इत्यादि नाक-सवाग्रा के चयन तथा भर्ती के लिए सधीय लोक सेवा आयोग इसी उद्देश्य से कार्य करता है।

(11) वित्त मन्त्रालय (विभाग) एक बड़ा समन्वयकर्ता है। सम्बंधित सरकार के कार्यक्रमों तथा साधन का समन्वय करने के बारे में वार्षिक बजट एक निबन्ध मात्र ही है। वित्त मन्त्रालय ही ऐसा तत्व है जो कार्य की एक सर्वमाय योजना अर्थात् बजट बनाने के लिए विभिन्न मन्त्रालयों के कार्यक्रमों मांग, तथा दावा का समाधान तथा समन्वय करता है। वित्त मन्त्रालय का कार्य बजट स्वीकृत हो जाना तथा मन्त्रालयों में निधियों के बटवारे के साथ ही समाप्त नहीं हो जाता है बल्कि कार्य करने वाले विभाग आदि। यदि किसी कार्यक्रम को कार्य रूप में परिणत करना चाहते हैं तो उसके लिए वित्त मन्त्रालय का अनुमोदन आवश्यक होता है।

(111) समन्वय के अनेक औपचारिक माध्यम भी हैं। यह औपचारिक होने के कारण कुछ कम प्रभावशाली नहीं होते हैं। इनमें सबसे अधिक महत्वपूर्ण कदाचित् व्यक्तिगत सम्पर्क हैं। वे विचारों के स्वतंत्र आदान प्रदान मुक्त वाद विवाद तथा समझौते दाग समस्या का सुलझाने में सहायता देते हैं। समितियाँ और सम्मेलन ऐसे औपचारिक परामर्शों के लिए उपयुक्त अवसर प्रदान करते हैं। भाज मध्याह्न भोज चाय पान और औपचारिक संचार के माध्यम माध्यम हो गए हैं। कदाचित् अशासकीय समन्वय का सबसे अधिक महत्वपूर्ण माध्यम अनुशासित चल प्रणाली है। हमारे देश में चूँकि काग्र सदन प्रायः अधिकतर रायों तथा केंद्रों में सत्ता है। अतः भारत देश की नीतियाँ योजनाओं तथा कार्यक्रमों में समन्वय

का प्रभावशाली माध्यम है। अतः ये समय बचाने वाले तत्त्व के रूप में प्रयुक्त भी कुछ कम महत्वपूर्ण नहीं होना।

समन्वय की पूर्व शर्तें

(Pre conditions of Co ordination)

समन्वय का कार्य अत्यन्त जटिल है और 'या-या' किसी उद्यम का प्रसार विस्तृत होता जाता है उसके कार्यों में एकत्वता लाना उतना ही कठिन हो जाता है। प्रशासन व्यवस्था किसी भी उपक्रम या संगठन में कार्यक्षेत्र की दृष्टि नहीं परिवर्तित होती। इस नई तकनीक इस बात को स्पष्ट करती है कि समन्वय के पुराने तरीकों को बनाना या प्रयत्न व्यर्थ मानना ही सही है। किसी भी उद्यम में वह वह सरकारी हो या गैर सरकारी अथवा परिवारिक हो या प्रशासनिक सर्वोच्च समन्वय स्तर पर चलने के लिए कुछ महत्वपूर्ण कदम उठाने पड़ते हैं जिन्हें समन्वय की पूर्व शर्तें भी कहा जा सकता है। प्रो. न्यूमैन (Newman) ने इन पूर्व शर्तों को निम्नलिखित पांच भागों में विभाजित किया है—

1. मशीनरी संगठन
2. सामग्र्यपूर्ण कार्यक्रम और नीतियाँ
3. स्तर के सु-व्यवस्थित तरीके
4. एक एक समन्वय की स्थापना
5. अधीक्षण द्वारा समन्वय

प्रथम शर्त—प्रत्येक संगठन में कुछ क्रियाएँ ऐसी होती हैं जिनमें एकत्वता स्थापित करना जरूरी होता है, जैसे एक बीमा कम्पनी में सदस्यों के घाले कागजाती काम आदि। यदि किसी विभाग की उन एकत्व क्रियाओं को एक ही प्रशासनिक कार्य से सम्मिलित कर लिया जाए तो समन्वय का कार्य सरल हो जाता है। उस इकाई से प्रभावित जनता अधोपचारिक सम्बन्ध बना सकती है। कार्य के आधार पर संगठन में प्रायः अनव इकाइयों की स्थापना कर दी जाती है और 'या-या' एक उद्यम का विस्तार होता जाता है ये इकाइयाँ भी बढ़ती चली जाती हैं और समन्वय की समस्या जटिल होती जाती है। समन्वय कार्य का सरल बनाने के लिए एक जस कई कार्यों को समाने इकाई के अधीन कर लिया जाता है। जब कभी एक कार्यपालिका के सम्मुख समन्वय की समस्या सम्भोरे हो जाए तो उसे विभाग के प्रबंध में परिवर्तन करना चाहिए ताकि उम्मीद प्रशिक्षण को संगठनात्मक रूप से एक दूसरे के निकट लाया जा सके। एक अच्छे संगठन में समन्वय की दृष्टि से प्रबंध को बार-बार देखने की आवश्यकता नहीं रहती।

संगठन में जब स्पष्ट रूप से यही बात नज़र आती कि कौन क्या करता है तो समन्वय की प्रक्रिया अधिक सरल नहीं बन पाती। उदाहरण के लिए, गाँवों में पञ्ची होती है साधना के प्रसार में कई बार इसलिए विलम्ब हो जाता है कि

निश्चित रूप से पचायता और सामुदायिक विकास योजना की इकाइया का यह पता नही हाना कि यह काय किस करना चाहिए। उत्तरदायित्व और सत्ता का रूप निश्चित न हाने पर काय में विलम्ब जाता है दूसरे नोया में गलत पहचिया नोनी के संगठन की साथ गिरनी है और उसके नोनी पर इसका प्रभाव पडता है। संगठन की क्रियाओ में समन्वय स्थापित करना बहुत बठिन है। जब एक संगठन के दो अधिकारी यह सोचन करते हैं कि एक ही काय का उत्तरदायित्व हम दोनों पर है तो भी परेशानी बढ जाती है। इससे काय का दोहराव होता है और सक्षित व्यक्तिता को भ्रम पदा होता है। वास्तव में समन्वय की योजना बनाने समय संगठन के सरल और स्पष्ट रूप पर जोर दिया जाना चाहिए और अत्य उत्तरदायित्व का भली प्रकृति तु उपयुक्त रूप में लचीला सीमाकन कर दिया जाना चाहिए।

दूसरी शत—एक अच्छा समन्वय तभी सम्भव है जब संगठन के कार्यक्रमों और नीतियों में एकरूपता स्थापित की जाए। जब संगठन की योजनाएँ परस्पर अनुरूप होती हैं तो समन्वय का माय मरन हो जाता है। मिस पारकर फाल्ट और 'यूमेन आर्गि' की भाषिता है कि समन्वय के लिए आदा समय नियोजन के स्तर पर (At the planning stage) होना है।¹ जिस समय योजनाएँ बनाई जाती हैं उस समय समन्वय का ध्यान में रखते हुए स्थान-स्थान पर परियोजना किए जा सकते हैं। समन्वय प्राप्त करने के लिए नियोजन में दो बात ध्यान में रखनी होती है—प्रथम योजनाओं के बीच एकरूपता (Consistency) रहनी चाहिए और दूसरे क्रियाओं का उचित समय निर्धारण किया जाना चाहिए। जब विभिन्न व्यक्तिता और सम्भागों द्वारा योजना बनाई जाती है तो उनका एकरूपता की दृष्टि से देखना आवश्यक होता है। 'यूमेन' के शब्दों में योजनाओं के बीच एकरूपता स्थापित करने के लिए सर्वप्रथम यह जरूरी है कि उनकी एक दूसरे के विरुद्ध जाँच की जाए ताकि यह देखा जा सक कि वे सभी एक कार्यक्रम के सम्पान के लिए प्रयत्नशील हैं अथवा नहीं। कई बार योजनाओं के बीच के अन्तर का ठर करना बठिन हो जाता है और दूसरे विकल्पा को स्वीकार करने में परेशानी अधिक बन जाती है।

समन्वित क्रियाएँ न केवल एक दूसरे के एकरूप हानी चाहिए बल्कि उनको सही समय पर सम्पन्न किया जाना चाहिए। समय की दृष्टि में संगठन की सभी क्रियाओं की एक योजना तयार की जाए और उस योजना का क्रियान्वित करते समय समन्वय का ध्यान में रखा जाए। एक जटिल समन्वय तभी स्थापित हो सकता है जब संगठन की क्रियाएँ निश्चित समय के अनुसार सम्पन्न की जा रही हों।

तीसरी शत—संगठन में सबका सब के अच्छे साधन अपनाए जाते हैं ता समन्वय सुगम हो जाता है। संचार-व्यवस्था से तुरंत ही पता चल जाता है कि

संगठन के कार्य यानत्रा व अनुसार आग वर रह है या नह । यदि एसो नही हा रहा हो ता अवश्यकतानुसार समायोजन किया जा सकता है । किण जान जाने कार्यो और उनकी स्थितिया के सम्बन्ध म सूचना का प्रसार भविष्य के कार्यक्रम तयार करने व लिए बन् उपयोगी है । समन्वय के लिए जिन सूचनाओं की आवश्यकता होती है संचार द्वारा व सब सुलभ का जानी है । संगठन म संचार-व्यवस्था का कर्न रूपो म अपनाया जा सकता है जस—वर्किंग पपर (Working Papers) लिखित प्रतिवेदन (Written Report) नियमित मौखिक प्रतिवेदन Regular Oral Report) आदि । संचार व्यवस्था व न साधन द्वारा संगठन को दिन प्रतिदिन की कार्यवाहिया एवं कार्यक्रमो स परिचित रखा जा सकता है ।

चौथी शक्त—जिसो भी संगठन म समन्वय को ऊपर से नहीं लादा जा सकता । सके लिए संगठन क सदस्यो की सहमति एक महयोग परमान्वयक है । जब सभी सदस्य स्वयं से सत्याग दन व लिए तयार रहत है तो समन्वय का कार्य सरल हो जाता है । प्रत्येक विवेकशील कार्यपालिका अच्छे समन्वय की परम्पराओं का विकास करने का प्रयास करता है ।

संगठन के सभी समस्या म एकतापूर्ण कार्यो व प्रति उत्साह पदा करने के लिए कुछ और काम उठाए जा सकते हैं जिनका प्रा न्यूमन (Newman) ने स प्रकार उल्लेख किया है—

1 प्रभावशाली उद्देश्य (Dominant Objective)—जिन लोगो की नियोजन म समन्वय स्थापित करने की आवश्यकता है यदि वे सभी एक प्रभावशाली लक्ष्य को स्वीकार कर लें तो उनके बीच स्व-स्फूर्त सहयोग की स्थापना हो जायेगी । यह प्रवृत्ति प्रायः युद्ध के समय दृष्टिगोचर होती है । भारत म चीनी एवं पाकिस्तानी आक्रमण के समय शासनिक तथा अन्य क्षेत्रो म जा एकता आई । उसक पीछे एक प्रभावशाली लक्ष्य का आधार था । सभी लोग चाहते थे कि युद्ध म विजय हो अतः उन्होंने एक हाकर कार्य किया । जब यह प्रभावपूर्ण नक्ष्य धूमिल पड जाना है तो सदस्यो के बीच छोटे माछे विवाद भी महत्वपूर्ण बन जाते हैं । भारत के राजनीतिक दलों की स्थिति की भी स सदम म एक उदाहरण माना जा सकता है । जय कायस भारत स विदेशियों का कालन के लिए प्रयत्नशील था तो उस पर एक प्रभावशाली लक्ष्य का प्रभाव था और उसके सभी सदस्य अद्भुत महयोग स कार्य करत थे किन्तु यो ही भारत के स्वतंत्रता प्राप्त की कायस दल मे विभाजन गुटवन्ती पट धमनस्य आदि उपपन्न हो गए और अनेक वग वन गए जिन्हे परिरामस्वरूप कायस म समन्वय की समस्या अत्यंत गम्भीर हो गई ।

2 सामान्य रूप से स्वीकृत परम्पराओं की विकसित करना (To develop general accepted Customs)—स्वे-स्फूर्त समन्वय तब अधिक आसान होगा

है जबकि लागू सरलता से एक दूसरे के साथ कार्य कर सकें। यह सभी सम्भव है जब उस संगठन में कार्य के लिए ऐसी परम्पराएँ स्थापित की जाएँ जिनकी उमरें सभी सदस्य स्वीकार करते हों। इस प्रकार की परम्पराएँ प्रायः अपने आप विकसित होती हैं। मुख्य कार्यपानिका का कार्य यह है कि वह उनके विकास को प्रोत्साहित दे। इन परम्पराओं के आधार पर यह बात किया जा सकता है कि कोई व्यक्ति संगठन में कार्य करने योग्य है अथवा नहीं। यदि सदस्य इन परम्पराओं के अनुकूल स्वयं को मान लेता तो समन्वय का कार्य सरल हो जाता है।

3 अनौपचारिक सम्बन्धों को प्रोत्साहित देना (To encourage Informal Contacts)—औपचारिक रूप से जिस संचार व्यवस्था की स्थापना की जाती है उसका पूरा-प्राप्त करने के लिए अनौपचारिक सम्बन्धों को महत्वपूर्ण समझा जाता है। अनौपचारिक रूप से कार्य के चाले-पोने हुए संगठन का अध्ययन यह उल्लेख कर सकता है कि हमारे विभागा द्वारा उसके सामान क्या कठिनाइयाँ उत्पन्न की जा रही हैं। उसके ये उल्लेख औपचारिक शिकायत के रूप में रिपोर्ट नहीं रहे जाते। इसी प्रकार संगठन या प्रक्रिया में सम्भव परिवर्तन पर भी बिना नतिकर्तृत्व के अस्तव्यस्त किए ही विचार किया जा सकता है। अनौपचारिक सम्बन्धों द्वारा मंचान्त की गई यह सूचना स्वच्छापूर्ण समन्वय के लिए आवश्यक जानकारी और पृष्ठभूमि प्रदान करती है। इसलिए जरूरी है कि प्रत्येक उद्यम में यथालिका या दूसरे कमरे की सामाजिक समूह अथवा अनौपचारिक संगठन बनाएँ। इस प्रकार के साधन द्वारा स्वेच्छापूर्ण समन्वय संचालित एवं सम्भव बनता है तथा संगठन के विभिन्न सदस्यों के बीच मित्रतापूर्ण सम्बन्ध का विकास होता है। न्यूमैन (Newman) के शब्दों में अनौपचारिक सम्बन्धों पर हम प्रकार का ध्यान स्वेच्छापूर्ण समन्वय के लिए एक महत्वपूर्ण सहायता समझी जानी चाहिए।¹

4 मध्यस्थ व्यक्ति की नियुक्ति (To Provide Liaison Man)—विशेष परिस्थिति में मध्यस्थ संगठन के अर्थ सदस्यों के साथ प्रत्येक के अग्रक्ष सम्बन्ध नहीं रख पाता और इस तरह अनौपचारिक रूप से आवश्यक नियुक्ति करने भिल जाती। इस कठिनाई को दूर करने के लिए जो व्यक्ति नियुक्त होता है उसे मध्यस्थ माना जाता है। अधिकारी (Liaison Officers) के नियुक्त होने पर अधिकारी अपनी वकालत का कार्य की स्थिति और आवश्यकताओं से सम्बन्धित है तथा दूसरे सम्बन्ध के सम्बन्ध में स्पष्ट करता है। इसमें अति महत्वपूर्ण है समूह के कार्य की आवश्यकताओं का अवलोकन करता है और अपनी कार्यकारी का यह उनकी रिपोर्ट देता है। इन व्यक्तियों के पास वायदे करने की कोई शक्ति नहीं है। न्यूमैन के शब्दों में उनका मुख्य कार्य सूचना के आदान-प्रदान को सर

हाना है और व समन्वय व सहायक साधना का मुभाव देत है।¹ इन मध्यवर्ती अधिकारियों का प्रयत्न व्यक्तिगत सम्बन्धों का एक विवरण नहीं माना जा सकता।

5 समितियों के प्रयोग द्वारा (By the use of Committees)—समितियों के माध्यम से संगठन के विभिन्न समस्या परस्पर सम्पर्क स्थापित करते हैं उनके बीच प्रत्यक्ष व्यक्तिगत सम्बन्धों का विकास होता है और वे अपने दृष्टिकोण एवं विचारों का अनौपचारिक रूप से आदान प्रदान करते हैं। जब समितियों में संगठन की समस्याओं पर विचार विमर्श किया जाता है तो प्रत्येक सदस्य को विचार अभिव्यक्ति का अवसर प्राप्त होता है जिसे वह अन्य प्रकार से नहीं कर सकता। समिति की प्रक्रियाओं की जानकारी प्राप्त करके सदस्यों की अनेक गलतफहमियाँ हट जाती हैं। समितियों के माध्यम से सदस्यों का सहयोगपूर्ण व्यवहार विकसित होता है जिसके फलस्वरूप समन्वय की प्रक्रिया सरल हो जाती है।

पाँचवीं शक्ति—उपयुक्त सभी साधनों को अपना देने के बाद भी संगठन की क्रियाओं का एक ऐसा क्षेत्र बच जाता है जिसमें समन्वय केवल अधीक्षण (Supervision) द्वारा ही किया जा सकता है। संगठन के अध्यक्ष का यह दायित्व है कि वह विभिन्न अधीनस्थों के कार्यों का निरीक्षण करते रहें और यह ध्यान रखें कि वे अपने उत्तरदायित्वों एवं कर्तव्यों का ठीक निर्वाह कर रहे हैं या नहीं। समन्वय की पूर्ण शक्ति जितनी अधिक आवश्यकता होती है संगठन में अधीक्षण की आवश्यकता उतनी ही कम हो जाती है किन्तु ऐसा किसी भी संगठन की कल्पना नहीं की जा सकती जिसमें किसी प्रकार के अधीक्षण की आवश्यकता ही न हो। संगठन के अध्यक्ष को वेन वेन सकटकारीन आवश्यकताएँ पूरी करने अधीनस्थों के गम्भीर मतभेदों को दूर करने तथा संगठन के परिणामों में सन्तुष्टि स्थापित करने की आवश्यकता रहती है। अनेक बार एक संगठन के अध्यक्ष पर अधीक्षण करने का कार्यभार अधिकृत होता है। ऐसी स्थिति में वह अपने स्टाफ में से ही एक सहायक चुनकर प्रभावशालीता प्राप्त कर सकता है।

उन्होंने एन. ह. ब्या समन्वय एक स्वाभाविक प्रक्रिया है ?

समस्या के बीच (Is Co-ordination a Natural Process)

दना की स्थिति

भारत में विभिन्न की प्रक्रिया के स्पष्ट रूप से दो पहलू हैं। अपने प्रथम पहलू में हम सदस्यों के द्वारा सम्मिलित होती है। उच्च स्तर पर आसीन पदाधिकारी यों ही आकार पर अधीनस्थों को आदेश देने हैं उनके कार्यों में एकरूपता वगैरह रखते हैं और इस प्रकार संगठन में समन्वय स्थापित करते हैं। कुछ विचारकों में समन्वय के इस रूप को बाह्य अथवा आरोपित माना है जिसमें सत्ता का प्रयोग किया जाता है और सदस्यों की स्वतन्त्र इच्छा शक्ति का बहुत कम। समन्वय

की प्रक्रिया के इस पक्ष का क्षय अत्यंत मोहित होता है। प्रत्येक संगठन में अधिकांश समस्यात्मक कार्य समस्या द्वारा स्वयं से किये जाते हैं। कुछ विचारका का तो यहां तक कहना है कि समय का प्रत्येक क्षण नहीं होता। यह एक प्रबंधन द्वारा किए जाने वाले प्रबंधात्मक कार्यों में ही निहित रहती है। हमने (Haimann) के ग्रन्थ में यह वह (Manager) अपने पांच प्रबंधात्मक कार्यों को कुशलता और विचारपूर्वक रूप से तो उस पर परिणामस्वरूप समय का वापस अपने आप में ही जल्दी विशेष समय की आवश्यकता नहीं रहती।¹ प्रबंध साधनी के कार्य हैं—नियोजन संगठन कर्मचारियों (Staffing) निर्देशन एवं नियंत्रण।

जब प्रबंधक नियोजन करने लगता है तो समय की प्रक्रिया प्रारम्भ होती जाती है। योजना बनाने समय समय छोटी प्रकाश में स्थापित किया जा सकता है। प्रबंधक का यह देखना पड़ता है कि क्या ये योजनाएँ एक दूसरे में सम्बद्ध हैं। संगठन के विभिन्न भागों में सम्बन्धित योजनाओं के दार में विचार विचार करने एवं समझें तथा सुझाव प्रस्तुत करने का कार्य समय के भाग का सुगम बन जाता है। कुल योजना का एक सम्बन्धपूर्ण तत्त्व यह है कि समय समय की ओर लगातार विचार किया जाता है। नियोजन की भांति जब योजना द्वारा संगठन की क्रिया संचालित की जाती है तो भी उसका समय पर विशेष रूप से ध्यान रहता है। मूनी (Mooney) ने समय को संगठन का मूल तत्त्व माना है। जब सभी प्रबंधक अपना ध्यान इसी कार्य में लगाते हैं तथा विभागीय कार्य करना है तो उसका मन पर समय का सर्वाधिक ध्यान रहता है। हमने (Haimann) के ग्रन्थ में समय संगठन का मूल धर्म है और जब तक प्रबंधक यह ध्यान में रखे कि यह समय मात्र मात्र कार्य करेंगे तब तक संगठन में सम्बन्ध नहीं रहने पा सकेगा। जिस संगठन में सत्ता एवं उत्तरदायित्व का स्पष्ट रूप में निश्चय कर दिया जाता है वह समय के लिए प्रयत्न उत्पन्न होता है।

कर्मचारी वर्ग (Staffing) की नियुक्ति करने समय भी संगठन के अध्यक्ष का समय का ध्यान रखना चाहिए। उसका ध्यान है कर्मचारी नियुक्त करने चाहिए जिनके बीच वह आसानी से समय वापस कर सके। साथ ही नियुक्त किये गए व्यक्ति ऐसे होंगे चाहिए जो स्वच्छता में अपने कार्यों को सन्तोषपूर्वक तथा समयपूर्वक बना सकें। निर्देशन का कार्य करते समय भी एक अध्यक्ष समय के कार्य में सम्बन्धित रहता है। जब वह अपने अधीन में कोई योजना अनुशासन तथा प्रशिक्षण प्रदान करता है तो वह उनकी नियामा का इस प्रकार समय करता है कि उद्यम अपने लक्ष्य की ओर कुशलतापूर्वक बढ़ सकें। उच्च अधिकारों का यह मुख्य कर्तव्य है कि वह अपने निर्देशन में आने वाले विभिन्न नियामा की प्रगति

तिरीक्षण करता रहे और देखता रहे कि यह एक दूसरे के संयोग द्वारा सम्पन्न की जा रही है अथवा नहीं।

अध्यक्ष का एक अन्य महत्वपूर्ण कार्य है अपने अधीनस्थों पर नियंत्रण रखना। नियंत्रण का समन्वय की प्रक्रिया पर सीधा प्रभाव पड़ता है। प्रार. सी. डेविज (R C Davis) ने तो समन्वय का केवल नियंत्रण का ही एक पहलू माना है। नियंत्रण करते समय अध्यक्ष को यह देखा जाता है कि संगठन की विभिन्न विधायनियोजित रूप से सम्पन्न की जा रही हैं अथवा नहीं। यदि ऐसा नहीं रहा हो तो सुरत में उन्हें सुधारने का प्रयास करता है और उस प्रकार वह समन्वय की शिक्षा अग्रसर होता है। हमें के शास्त्र में नियंत्रण की मूल प्रवृत्ति समन्वय की स्थापना करनी है।¹

समन्वय के सिद्धान्त

(The Principles of Co ordination)

मेरी पार्कर फोल्ट (Mary Parker Follet) ने समन्वय के चार सिद्धान्तों का उल्लेख किया है। ये सिद्धान्त प्रो. न्यूमन (Newman) के शास्त्र में एक सम्पन्न परामर्श (Much sound advice) से परिपूर्ण है। इनके आधार पर समन्वय की प्रक्रिया को सफल मानक एवं प्रभावपूर्ण बनाया जा सकता है—

1 समन्वय की स्थापना के लिए सम्बन्धित उत्तरदायी शक्तियों के बीच सीधा सम्पर्क स्थापित करना चाहिए, उनके बीच प्रत्यक्ष व्यक्तिगत संचार व्यवस्था रानी चाहिए। उनको एक दूसरे की समस्या स्थिति एवं प्रवृत्ति से परिचित रहना चाहिए। जिन दो अधिकारी अपने कार्यालयों में बैठ कर अपने पत्रों की हैसियत से एक दूसरे से सम्पर्क स्थापित करते हैं ता अन्तः द्वार समस्याएँ सुनिश्चन की अपेक्षा अधिक दुरुस्त बन जाती है पर जब ये अधिकारी सीधे एक दूसरे से आमने सामने बात करने हैं तो जितनी समस्या का समाधान भी सहज ही हो जाता है।

2 समन्वय योजना एवं नीति का निर्माण करते समय उनके प्रारम्भिक स्तरों पर ही अधिक अनुमति से प्रारम्भ किया जा सकता है। जब प्रशासन में सम्बन्धित नीतियाँ निर्धारित की जा रही हैं या नियोजन किया जा रहा हो उसी समय अधिकारियों के बीच सीमा में पत्र स्थापित हो जाना उपयोगी होता है। न्यूमन के शास्त्र में जब योजनाएँ बनाई जा रही हैं तथा कार्य को प्रारम्भ नहीं किया गया है तभी सामंजस्य बना अधिक सरल होता है। नीति एवं योजना सम्बन्धी निर्णयों का लेने के बाद एक दूसरे से सम्पर्क करने और अपनी समस्याओं को समायोजित करने की स्थिति में समन्वय का कार्य बहुत कठिन हो जाता है क्योंकि तब उनसे प्रत्येक यह चाहेगा कि वह स्वयं के निष्कर्षों पर स्थिर रहे तथा दूसरे

को भी अपनी नीतिय एवं योजनाओं के अनुसार भेजा न। यह एक प्रतिष्ठापूरा स्थिति होगी जिसमें समन्वय स्थापित होने में स्थान पर मनमुटाव और दूरिया अधिक न जाएगी। मानव व्यवहार की यह मौलिक प्रकृति है कि कार्य के प्रारम्भ में एक छुटा-सा स्थिति होती है जो भी आगे चल कर बड़ा महत्वपूर्ण बन जाता है।

3 समन्वय एक स्थिति विक्षेप में सभी तत्त्वों के आपन प्रदान का सम्बन्ध। संगठन के सदस्यों में समन्वय की स्थिति वह मानो जा सकती है जब उनमें संप्रत्येक अपने साथी की व्यावहारिक समस्याओं को समझें और सभी नवा का ध्यान में रखकर उन्हें सुलभ बनाने का प्रयत्न करें। हमारे शास्त्र में संगठन के सदस्यों के बीच देने देन (Give and Take) की श्रुति रखी चाहिए।

4 समन्वय एक निरन्तर चलने वाली प्रक्रिया (Continuing Process) है। ऐसा नहीं होता कि संगठन में एक बार समन्वय स्थापित कर दिया जाए जो भद्र या बुरा समय तक चलता रहे। समन्वय में कार्य का प्रवर्धन पर नहीं छाया जा सकता। संगठन के मध्यस्थ को लगातार इस विषय में प्रयत्नशील रहना होता है। अथवा संगठन में ऐसे विकार पैदा हो सकते हैं जिनकी वृत्ति को नष्ट करके और जिन पर बल नियंत्रण न रख सके।

समन्वय के रूप

(The Forms of Co ordination)

समन्वय की प्रक्रिया लम्बरूप (Vertical) तथा समतल (Horizontal) की।

① लम्बरूप समन्वय (Vertical Co ordination) में हमारा ध्यान समन्वय के उस स्वरूप है जो सतह की ऊर्ध्व एवं विभिन्न स्तरों के बीच स्थापित किया जाता है। उदाहरण के लिए एक संगठन के निम्नलिखित उदाहरण निम्नलिखित नियंत्रण एवं ऐसे ही अन्य अधीनस्थों के मध्य स्थापित समन्वय का है। इस प्रकार के समन्वय में प्रमुखता एवं मत्ता का सम्बन्ध स्थापित है। उच्च पर स्तरीय अधिकारी अपने अधीनस्थ पर अपनी मत्ता रखता है। समन्वय के स्वरूप का प्राप्ति करने के लिए मत्ता का प्रयोग किया जाता है। मात्रा के निर्देशन, नियंत्रण एवं नियंत्रण आदि तत्वों का उपयोग किया जाता है। यदि कोई अधीनस्थ अधिकारी लम्बरूप समन्वय की स्थापना के भाग में भाग उत्पन्न करता है तो उस संगठन में स्थिति स्थिर हो सकती है। जब एक अधीनस्थ अपने प्रबंधक से कार्य की कुशलता एवं गतिविधियों के सम्बन्ध स्थापित करता है तो लम्बरूप समन्वय स्वतः स्थापित हो जाता है।

② समतल समन्वय (Horizontal Co-ordination) का अर्थ समन्वय में जो प्रबंधक के समान स्तरों पर किया जाता है। इस प्रकार के समन्वय में वित्तियोग एवं वित्तियोगों की स्वेच्छा का अधिक महत्व होता है। यदि समन्वय

न किया जाय तो सगठन के कार्यों की गति अवरुद्ध हो जाती है। समान स्तरवात अधिकारियों के बीच समन्वय स्थापित करना ही कुछ अपनी समस्याएँ हैं क्योंकि ये अधिकारी अपने विभगीय कार्य के प्रवर्धक हात हैं अतः उनके बीच समन्वय की स्थापना के लिए निश्चित आज्ञाया अथवा आदेशों का प्रयोग नहीं किया जा सकता। यह अधिकारी एक-दूसरे पर सन्तुष्टान् नहीं गत। सगठन के पूर्व निर्धारित नक्ष्यों को प्राप्त करने की दृष्टि में यह आशा की जाती है कि ये लोग अपने बीच समन्वय की स्थापना स्वयं ही कर लेंगे।

उपयुक्त दो रूपों के अनिरिक्त समन्वय के रूप और भी हैं। समन्वय प्रारिक्त (Internal) भी हो सकता है और बाह्य (External) भी। आन्तरिक समन्वय तो एक सगठन द्वारा उसकी विभिन्न इकाइयों के बीच किया जाता है। यह सगठन का एक आन्तरिक रूप है। इसके अनिरिक्त प्रत्येक सगठन अनेक बाह्य तत्वों से भी प्रभावित होता है जिन्हें दृष्टि में ध्यान नहीं दिया जा सकता। नोक प्रशासन के विभिन्न सगठनों पर जनमानस राजनीतिक दल सरकारी नीतियों एवं व्यक्तिगत व्यक्तियों का प्रभाव पड़ता है। इन सभी सत्याओं एवं सगठनों तथा प्रशासनिक सगठन के बीच समन्वय स्थापित करना आवश्यक है। सगठन तथा बाह्य प्रभाव डालने वाले तत्वों के बीच यदि समन्वय स्थापित न किया जाता तो यह सम्भव है कि सगठन अपने कार्यों का मुहं रुकने से सम्पन्न न कर सके तथा उसके कार्यों में गिरावर बाधाएँ उत्पन्न होती रहें।

समन्वय की बाधाएँ

(Hinderances of Co-ordination)

सगठन के जीवन एवं विकास में समन्वय का मौलिक स्थान रहने पर भी अनेक ऐसी बाधाएँ हैं जो सगठन में समन्वय की स्थापना के मार्ग को अवरुद्ध करती हैं। हार्मन (Harmann) के मतानुसार कहा जा सकता है कि समन्वय सरचनापूर्वक प्राप्त नहीं किया जा सकता। एक उद्यम में कार्य के आधार पर स्थापित प्रत्येक सम्भाग उद्यम के तन्त्रों की शान्ति अपने हाथ में करता है तथा उसी रूप में उन्नति प्राप्त करना चाहता है। सगठन में यह भागपूर्ण दृष्टिकोण रह उसका प्रत्येक सदस्य स्वयं का समन्वय अथवा समायोजन करने की तयारी हाता भी कार्यों के बीच दोहराव से भ्रमता है और उनमें संधर्ष पाया जा सकता है। समन्वय के भाग में आने वाली प्रमुख बाधाओं का वर्णन करने से पूर्व यह उपयायी हाणा कि इससे सम्बन्धित कुछ महत्वपूर्ण बातों का उल्लेख कर लिया जाए।

सगठन में कुछ कार्य दूसरों की तुलना में अधिक महत्वपूर्ण होते हैं। अपने महत्त्व का दुरुपयोग करते हुए कई बार उसके प्रवर्धका के मन में उच्चता की भावना घर कर जाती है। सगठन के अन्य अधिकारियों के मनोबल (Morale)

पर उनका बुरा प्रभाव पड़ता है। समन्वयकर्ता द्वारा इस प्रकार के सौँचना क दावा को प्राप्त होना न देकर उनका अर्थ कार्यों के साथ उचित सामंजस्य स्थापित करने का उत्तरदायित्व पूरणरूप से प्रबन्धक का है। इस कार्य को किसी विशेषण अथवा किसी विभाग का नहीं सौंपा जा सकता। प्रबन्धक के मस्तिष्क में परे सगठन का नश्य एवं चित्र स्पष्ट रहता है अतः वह हम उत्तरदायित्व का निर्वाह सफरना पूरक कर सकता है।

अब लोक प्रशासन के क्षेत्र में समन्वय प्राप्त करने का भाग निम्न प्रतिक्रिया में उलट होना जा रहा है। सगठन का आशातीत विकास इसका एक महत्वपूर्ण कारण है। कार्य अधिक बन जाने से समन्वय स्थापित करना भी कठिन बन गया है। सगठन बना होने में अधीनस्थ कर्मचारियों की समस्या अधिक हो जाती है तथा संचालन माध्याम के समस्या उत्पन्न बन जाती है अतः समन्वय का कार्य अत्यन्त कठिन हो जाता है।

समन्वय के भाग को पचीसा बनाने वाली एक अन्य समस्या विशदीकरण से सम्बन्धित है। वर्तमान सगठन में दण्डानिक एवं तकनीकी विकास का परिणामस्वरूप यह आवश्यक हो गया है कि कार्यों को विशेषता में विभाजित कर दिया जाए। यह विशेषण करने अपना कार्य में ही सम्मिलित रहने हैं अतः उनके बीच समन्वय स्थापित करना एक प्रमुख समस्या है। मागन निम्नलिखित न तो यथा तक कहा है कि प्रशासन विशेषणों के कार्यों के समन्वय है। विशदीकरण की प्रकृति का प्रसार होना पर सगठन का कार्य छोटे छोटे भागों में विभाजित हो जाता है और उनमें से प्रत्येक भाग अपने कार्य का अधिक महत्वपूर्ण मानने लगता है।

समन्वय के कार्यों में मानव प्रकृति से अनेक समस्याएँ उत्पन्न हो जाती हैं। सगठन की प्रत्येक इकाई अपने आपका अपना कार्यो से ही सम्बन्धित रहती है और दूसरी इकाई के कार्यों में रुचि नहीं लेता। प्रत्येक इकाई का प्रबन्धक केवल अपनी इकाई के कार्यों के बारे में ही सोचता है वह सम्पूर्ण स्तर से अपना सम्पर्क बनाए रखना नहीं चाहता।

समन्वय के सम्बन्ध में विशदीकरण, मानव प्रकृति, सगठन के बड़े आकार आदि तत्वा द्वारा प्रस्तुत इन समस्याओं के अनिश्चित समन्वय की क्रिया पर और भी अनेक सामंजस्य होती है। समन्वय का भाग अनेक कठिनायियों एवं बाधाओं से पूरा है। किन्तु भी सगठन में बाधाएँ उत्पन्न होने के कारण हात हैं। प्राप्त नसक तथा सुविधा के अनुपस्थान के कारण निम्नलिखित हैं—

(1) सगठन का भविष्य अनिश्चित रहता है। सगठन के उत्तिया एवं जनता की क्रिया प्रतिक्रिया किन्हीं भी अध्यक्ष की समझ तथा कल्पना के बाहर की चीज होती है। समन्वय की अनुमाता का सही जाना निश्चित नहीं रहता।

(2) एक अर्थ तथा प्रभावशाली समन्वय के लिए अच्छा नेतृत्व परम

प्रावश्यक है। जिस संगठन के नेताओं में ज्ञान अनुभव बुद्धि एवं चरित्र का अभाव होता है और जिनके विचार तथा उद्देश्य अस्पष्ट तथा भ्रमपूर्ण हैं वही समन्वय की क्रिया अच्युत कठिन बन जाती है।

(3) प्रज्ञामूर्ति योग्यता एक संगठन का प्राण है। यदि संगठन के अध्यक्ष में प्रज्ञात्मक सम्बन्धी कुशलता एवं तत्कालीन ज्ञान न हो तो प्रभाव समन्वय के कार्य में उमर सफल हान के अचमर घूमिय पड़ जाते हैं।

(4) समन्वयकर्ता चाहें किन्ना भी योग्य क्या न हो वह भी आविर एक व्यक्ति ही होता है तथा जीवन एक मानव चरित्र के सम्बन्ध में उसका ज्ञान की सीमाएँ होती हैं इससे अनिर्वक्त संगठन की समस्याएँ विविध एवं बहुमुखी होती हैं जिन संगठन में समन्वय सुगम नहीं रह पाता।

(5) प्रायः सभी संगठनों में नवीन विचारों एवं कार्यक्रमों का स्वाकार करने विकसित करने उन पर विचार करने तथा नया व्यवहार करने के व्यवस्थित तरीका का अस्तित्व नहीं पाया जाता।

सेक्लर हडसन (Seculer Hudson) द्वारा उल्लिखित कुछ श्रेय कठिनाइयाँ भी विचारणीय हैं। आचार तथा प्रतिकार व्यक्तित्व तथा राजनीतिक तत्त्वों का प्रशासन के विषय में बद्धि और ज्ञान रखने वाले नेताओं की कमी और अन्तर्राष्ट्रीय सिविज में लोक प्रशासन का शीघ्र विकास आदि कुछ ऐसी परिस्थितियाँ हैं जिनके कारण समन्वय के माग में अनेक बाधाएँ उत्पन्न हो जाती हैं। समन्वय की बाधाओं का कुछ विचारका न बन्ना स्वागत किया है। इनमें अनेक बड़ी कठिनाई का नाम विषय उल्लेखनीय है। एक बार प्रतिष्ठानित तनाव मिटाना (Tension Theory) के अनुसार एक सरल और सुगम माटो में किया जाना वाला समन्वय अधिक अच्छा नहीं होता। जिस संगठन के कार्य आसानी से सुचारु रूप से चलते रहते हैं वही संगठन बार-बार लोकेहित का उपक्षा कर देता है इसलिए आवश्यक है कि प्रत्येक संगठन में समय-समय पर विभागाध्यक्ष अधिकारी के बीच अधिकार तन् और नियंत्रण के विषय में विवाद उत्पन्न होना चाहिए। यदि किसी संगठन में विवाद उत्पन्न नहीं होता तो वह किस प्रकार के भयानका याजनावद्ध रूप में प्रारम्भ करना चाहिए। संगठन में भगद उत्पन्न होने में अनेक प्रशासनिक विषयों का रूप स्पष्ट होता है और अनेक समस्याओं पर सम्बन्धपूर्ण विचार प्रस्तुत किए जाते हैं।

समन्वय और नियंत्रण

(C. G. R. 1950, 1951, 1952, 1953, 1954, 1955, 1956, 1957, 1958, 1959, 1960, 1961, 1962, 1963, 1964, 1965, 1966, 1967, 1968, 1969, 1970, 1971, 1972, 1973, 1974, 1975, 1976, 1977, 1978, 1979, 1980, 1981, 1982, 1983, 1984, 1985, 1986, 1987, 1988, 1989, 1990, 1991, 1992, 1993, 1994, 1995, 1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023, 2024, 2025, 2026, 2027, 2028, 2029, 2030, 2031, 2032, 2033, 2034, 2035, 2036, 2037, 2038, 2039, 2040, 2041, 2042, 2043, 2044, 2045, 2046, 2047, 2048, 2049, 2050, 2051, 2052, 2053, 2054, 2055, 2056, 2057, 2058, 2059, 2060, 2061, 2062, 2063, 2064, 2065, 2066, 2067, 2068, 2069, 2070, 2071, 2072, 2073, 2074, 2075, 2076, 2077, 2078, 2079, 2080, 2081, 2082, 2083, 2084, 2085, 2086, 2087, 2088, 2089, 2090, 2091, 2092, 2093, 2094, 2095, 2096, 2097, 2098, 2099, 2100, 2101, 2102, 2103, 2104, 2105, 2106, 2107, 2108, 2109, 2110, 2111, 2112, 2113, 2114, 2115, 2116, 2117, 2118, 2119, 2120, 2121, 2122, 2123, 2124, 2125, 2126, 2127, 2128, 2129, 2130, 2131, 2132, 2133, 2134, 2135, 2136, 2137, 2138, 2139, 2140, 2141, 2142, 2143, 2144, 2145, 2146, 2147, 2148, 2149, 2150, 2151, 2152, 2153, 2154, 2155, 2156, 2157, 2158, 2159, 2160, 2161, 2162, 2163, 2164, 2165, 2166, 2167, 2168, 2169, 2170, 2171, 2172, 2173, 2174, 2175, 2176, 2177, 2178, 2179, 2180, 2181, 2182, 2183, 2184, 2185, 2186, 2187, 2188, 2189, 2190, 2191, 2192, 2193, 2194, 2195, 2196, 2197, 2198, 2199, 2200, 2201, 2202, 2203, 2204, 2205, 2206, 2207, 2208, 2209, 2210, 2211, 2212, 2213, 2214, 2215, 2216, 2217, 2218, 2219, 2220, 2221, 2222, 2223, 2224, 2225, 2226, 2227, 2228, 2229, 2230, 2231, 2232, 2233, 2234, 2235, 2236, 2237, 2238, 2239, 2240, 2241, 2242, 2243, 2244, 2245, 2246, 2247, 2248, 2249, 2250, 2251, 2252, 2253, 2254, 2255, 2256, 2257, 2258, 2259, 2260, 2261, 2262, 2263, 2264, 2265, 2266, 2267, 2268, 2269, 2270, 2271, 2272, 2273, 2274, 2275, 2276, 2277, 2278, 2279, 2280, 2281, 2282, 2283, 2284, 2285, 2286, 2287, 2288, 2289, 2290, 2291, 2292, 2293, 2294, 2295, 2296, 2297, 2298, 2299, 2300, 2301, 2302, 2303, 2304, 2305, 2306, 2307, 2308, 2309, 2310, 2311, 2312, 2313, 2314, 2315, 2316, 2317, 2318, 2319, 2320, 2321, 2322, 2323, 2324, 2325, 2326, 2327, 2328, 2329, 2330, 2331, 2332, 2333, 2334, 2335, 2336, 2337, 2338, 2339, 2340, 2341, 2342, 2343, 2344, 2345, 2346, 2347, 2348, 2349, 2350, 2351, 2352, 2353, 2354, 2355, 2356, 2357, 2358, 2359, 2360, 2361, 2362, 2363, 2364, 2365, 2366, 2367, 2368, 2369, 2370, 2371, 2372, 2373, 2374, 2375, 2376, 2377, 2378, 2379, 2380, 2381, 2382, 2383, 2384, 2385, 2386, 2387, 2388, 2389, 2390, 2391, 2392, 2393, 2394, 2395, 2396, 2397, 2398, 2399, 2400, 2401, 2402, 2403, 2404, 2405, 2406, 2407, 2408, 2409, 2410, 2411, 2412, 2413, 2414, 2415, 2416, 2417, 2418, 2419, 2420, 2421, 2422, 2423, 2424, 2425, 2426, 2427, 2428, 2429, 2430, 2431, 2432, 2433, 2434, 2435, 2436, 2437, 2438, 2439, 2440, 2441, 2442, 2443, 2444, 2445, 2446, 2447, 2448, 2449, 2450, 2451, 2452, 2453, 2454, 2455, 2456, 2457, 2458, 2459, 2460, 2461, 2462, 2463, 2464, 2465, 2466, 2467, 2468, 2469, 2470, 2471, 2472, 2473, 2474, 2475, 2476, 2477, 2478, 2479, 2480, 2481, 2482, 2483, 2484, 2485, 2486, 2487, 2488, 2489, 2490, 2491, 2492, 2493, 2494, 2495, 2496, 2497, 2498, 2499, 2500, 2501, 2502, 2503, 2504, 2505, 2506, 2507, 2508, 2509, 2510, 2511, 2512, 2513, 2514, 2515, 2516, 2517, 2518, 2519, 2520, 2521, 2522, 2523, 2524, 2525, 2526, 2527, 2528, 2529, 2530, 2531, 2532, 2533, 2534, 2535, 2536, 2537, 2538, 2539, 2540, 2541, 2542, 2543, 2544, 2545, 2546, 2547, 2548, 2549, 2550, 2551, 2552, 2553, 2554, 2555, 2556, 2557, 2558, 2559, 2560, 2561, 2562, 2563, 2564, 2565, 2566, 2567, 2568, 2569, 2570, 2571, 2572, 2573, 2574, 2575, 2576, 2577, 2578, 2579, 2580, 2581, 2582, 2583, 2584, 2585, 2586, 2587, 2588, 2589, 2590, 2591, 2592, 2593, 2594, 2595, 2596, 2597, 2598, 2599, 2600, 2601, 2602, 2603, 2604, 2605, 2606, 2607, 2608, 2609, 2610, 2611, 2612, 2613, 2614, 2615, 2616, 2617, 2618, 2619, 2620, 2621, 2622, 2623, 2624, 2625, 2626, 2627, 2628, 2629, 2630, 2631, 2632, 2633, 2634, 2635, 2636, 2637, 2638, 2639, 2640, 2641, 2642, 2643, 2644, 2645, 2646, 2647, 2648, 2649, 2650, 2651, 2652, 2653, 2654, 2655, 2656, 2657, 2658, 2659, 2660, 2661, 2662, 2663, 2664, 2665, 2666, 2667, 2668, 2669, 2670, 2671, 2672, 2673, 2674, 2675, 2676, 2677, 2678, 2679, 2680, 2681, 2682, 2683, 2684, 2685, 2686, 2687, 2688, 2689, 2690, 2691, 2692, 2693, 2694, 2695, 2696, 2697, 2698, 2699, 2700, 2701, 2702, 2703, 2704, 2705, 2706, 2707, 2708, 2709, 2710, 2711, 2712, 2713, 2714, 2715, 2716, 2717, 2718, 2719, 2720, 2721, 2722, 2723, 2724, 2725, 2726, 2727, 2728, 2729, 2730, 2731, 2732, 2733, 2734, 2735, 2736, 2737, 2738, 2739, 2740, 2741, 2742, 2743, 2744, 2745, 2746, 2747, 2748, 2749, 2750, 2751, 2752, 2753, 2754, 2755, 2756, 2757, 2758, 2759, 2760, 2761, 2762, 2763, 2764, 2765, 2766, 2767, 2768, 2769, 2770, 2771, 2772, 2773, 2774, 2775, 2776, 2777, 2778, 2779, 2780, 2781, 2782, 2783, 2784, 2785, 2786, 2787, 2788, 2789, 2790, 2791, 2792, 2793, 2794, 2795, 2796, 2797, 2798, 2799, 2800, 2801, 2802, 2803, 2804, 2805, 2806, 2807, 2808, 2809, 2810, 2811, 2812, 2813, 2814, 2815, 2816, 2817, 2818, 2819, 2820, 2821, 2822, 2823, 2824, 2825, 2826, 2827, 2828, 2829, 2830, 2831, 2832, 2833, 2834, 2835, 2836, 2837, 2838, 2839, 2840, 2841, 2842, 2843, 2844, 2845, 2846, 2847, 2848, 2849, 2850, 2851, 2852, 2853, 2854, 2855, 2856, 2857, 2858, 2859, 2860, 2861, 2862, 2863, 2864, 2865, 2866, 2867, 2868, 2869, 2870, 2871, 2872, 2873, 2874, 2875, 2876, 2877, 2878, 2879, 2880, 2881, 2882, 2883, 2884, 2885, 2886, 2887, 2888, 2889, 2890, 2891, 2892, 2893, 2894, 2895, 2896, 2897, 2898, 2899, 2900, 2901, 2902, 2903, 2904, 2905, 2906, 2907, 2908, 2909, 2910, 2911, 2912, 2913, 2914, 2915, 2916, 2917, 2918, 2919, 2920, 2921, 2922, 2923, 2924, 2925, 2926, 2927, 2928, 2929, 2930, 2931, 2932, 2933, 2934, 2935, 2936, 2937, 2938, 2939, 2940, 2941, 2942, 2943, 2944, 2945, 2946, 2947, 2948, 2949, 2950, 2951, 2952, 2953, 2954, 2955, 2956, 2957, 2958, 2959, 2960, 2961, 2962, 2963, 2964, 2965, 2966, 2967, 2968, 2969, 2970, 2971, 2972, 2973, 2974, 2975, 2976, 2977, 2978, 2979, 2980, 2981, 2982, 2983, 2984, 2985, 2986, 2987, 2988, 2989, 2990, 2991, 2992, 2993, 2994, 2995, 2996, 2997, 2998, 2999, 3000, 3001, 3002, 3003, 3004, 3005, 3006, 3007, 3008, 3009, 3010, 3011, 3012, 3013, 3014, 3015, 3016, 3017, 3018, 3019, 3020, 3021, 3022, 3023, 3024, 3025, 3026, 3027, 3028, 3029, 3030, 3031, 3032, 3033, 3034, 3035, 3036, 3037, 3038, 3039, 3040, 3041, 3042, 3043, 3044, 3045, 3046, 3047, 3048, 3049, 3050, 3051, 3052, 3053, 3054, 3055, 3056, 3057, 3058, 3059, 3060, 3061, 3062, 3063, 3064, 3065, 3066, 3067, 3068, 3069, 3070, 3071, 3072, 3073, 3074, 3075, 3076, 3077, 3078, 3079, 3080, 3081, 3082, 3083, 3084, 3085, 3086, 3087, 3088, 3089, 3090, 3091, 3092, 3093, 3094, 3095, 3096, 3097, 3098, 3099, 3100, 3101, 3102, 3103, 3104, 3105, 3106, 3107, 3108, 3109, 3110, 3111, 3112, 3113, 3114, 3115, 3116, 3117, 3118, 3119, 3120, 3121, 3122, 3123, 3124, 3125, 3126, 3127, 3128, 3129, 3130, 3131, 3132, 3133, 3134, 3135, 3136, 3137, 3138, 3139, 3140, 3141, 3142, 3143, 3144, 3145, 3146, 3147, 3148, 3149, 3150, 3151, 3152, 3153, 3154, 3155, 3156, 3157, 3158, 3159, 3160, 3161, 3162, 3163, 3164, 3165, 3166, 3167, 3168, 3169, 3170, 3171, 3172, 3173, 3174, 3175, 3176, 3177, 3178, 3179, 3180, 3181, 3182, 3183, 3184, 3185, 3186, 3187, 3188, 3189, 3190, 3191, 3192, 3193, 3194, 3195, 3196, 3197, 3198, 3199, 3200, 3201, 3202, 3203, 3204, 3205, 3206, 3207, 3208, 3209, 3210, 3211, 3212, 3213, 3214, 3215, 3216, 3217, 3218, 3219, 3220, 3221, 3222, 3223, 3224, 3225, 3226, 3227, 3228, 3229, 3230, 3231, 3232, 3233, 3234, 3235, 3236, 3237, 3238, 3239, 3240, 3241, 3242, 3243, 3244, 3245, 3246, 3247, 3248, 3249, 3250, 3251, 3252, 3253, 3254, 3255, 3256, 3257, 3258, 3259, 3260, 3261, 3262, 3263, 3264, 3265, 3266, 3267, 3268, 3269, 3270, 3271, 3272, 3273, 3274, 3275, 3276, 3277, 3278, 3279, 3280, 3281, 3282, 3283, 3284, 3285, 3286, 3287, 3288, 3289, 3290, 3291, 3292, 3293, 3294, 3295, 3296, 3297, 3298, 3299, 3300, 3301, 3302, 3303, 3304, 3305, 3306, 3307, 3308, 3309, 3310, 3311, 3312, 3313, 3314, 3315, 3316, 3317, 3318, 3319, 3320, 3321, 3322, 3323, 3324, 3325, 3326, 3327, 3328, 3329, 3330, 3331, 3332, 3333, 3334, 3335, 3336, 3337, 3338, 3339, 3340, 3341, 3342, 3343, 3344, 3345, 3346, 3347, 3348, 3349, 3350, 3351, 3352, 3353, 3354, 3355, 3356, 3357, 3358, 3359, 3360, 3361, 3362, 3363, 3364, 3365, 3366, 3367, 3368, 3369, 3370, 3371, 3372, 3373, 3374, 3375, 3376, 3377, 3378, 3379, 3380, 3381, 3382, 3383, 3384, 3385, 3386, 3387, 3388, 3389, 3390, 3391, 3392, 3393, 3394, 3395, 3396, 3397, 3398, 3399, 3400, 3401, 3402, 3403, 3404, 3405, 3406, 3407, 3408, 3409, 3410, 3411, 3412, 3413, 3414, 3415, 3416, 3417, 3418, 3419, 3420, 3421, 3422, 3423, 3424, 3425, 3426, 3427, 3428, 3429, 3430, 3431, 3432, 3433, 3434, 3435, 3436, 3437, 3438, 3439, 3440, 3441, 3442, 3443, 3444, 3445, 3446, 3447, 3448, 3449, 3450, 3451, 3452, 3453, 3454, 3455, 3456, 3457, 3458, 3459, 3460, 3461, 3462, 3463, 3464, 3465, 3466, 3467, 3468, 3469, 3470, 3471, 3472, 3473, 3474, 3475, 3476, 3477, 3478, 3479, 3480, 3481, 3482, 3483, 3484, 3485, 3486, 3487, 3488, 3489, 3490, 3491, 3492, 3493, 3494, 3495, 3496, 3497, 3498, 3499, 3500, 3501, 3502, 3503, 3504, 3505, 3506, 3507, 3508, 3509, 3510, 3511, 3512, 3513, 3514, 3515, 3516, 3517, 3518, 3519, 3520, 3521, 3522, 3523, 3524, 3525, 3526, 3527, 3528, 3529, 3530, 3531, 3532, 3533, 3534, 3535, 3536, 3537, 3538, 3539, 3540, 3541, 3542, 3543, 3544, 3545, 3546, 3547, 3548, 3549, 3550, 3551, 3552, 3553, 3554, 3555, 3556, 3557, 3558, 3559, 3560, 3561, 3562, 3563, 3564, 3565, 3566, 3567, 3568, 3569, 3570, 3571, 3572, 3573, 3574, 3575, 3576, 3577, 3578, 3579, 3580, 3581, 3582, 3583, 3584, 3585, 3586, 3587, 3588, 3589, 3590, 3591, 3592, 3593, 3594, 3595, 3596, 3597, 3598, 3599, 3600, 3601, 3602, 3603, 3604, 3605, 3606, 3607, 3608, 3609, 3610, 3611, 3612, 3613, 3614, 3615, 3616, 3617, 3618, 3619, 3620, 3621, 3622, 3623, 3624, 3625, 3626, 3627, 3628, 3629, 3630, 3631, 3632, 3633, 3634, 3635, 3636, 3637, 3638, 3639, 3640, 3641, 3642, 3643, 3644, 3645, 3646, 3647, 3648, 3649, 3650, 3651, 3652, 3653, 3654, 3655, 3656, 3657, 3658, 3659, 3660, 3661, 3662, 3663, 3664, 3665, 3666, 3667, 3668, 3669, 3670, 3671, 3672, 3673, 3674, 3675, 3676, 3677, 3678, 3679, 3680, 3681, 3682, 3683, 3684, 3685, 3686, 3687, 3688, 3689, 3690, 3691, 3692, 3693, 3694, 3695, 3696, 3697, 3698, 3699, 3700, 3701, 3702, 3703, 3704, 3705, 3706, 3707, 3708, 3709, 3710, 3711, 3712, 3713, 3714, 3715, 3716, 3717, 3718, 3719, 3720, 3721, 3722, 3723, 3724, 3725, 3726, 3727, 3728, 3729, 3730, 3731, 3732, 3733, 3734, 3735, 3736, 3737, 3738, 3739, 3740, 3741, 3742, 3743, 3744, 3745, 3746, 3747, 3748, 3749, 3750, 3751, 3752, 3753, 3754, 3755, 3756, 3757, 3758, 3759, 3760, 3761, 3762, 3763, 3764, 3765, 3766, 3767, 3768, 3769, 3770, 3771, 3772, 3773, 3774, 3775, 3776, 3777, 3778, 3779, 3780, 3781, 3782, 3783, 3784, 3785, 3786, 3787, 3788, 3789, 3790, 3791, 3792, 3793, 3794, 3795, 3796, 3797, 3798, 3799, 3800, 3801, 3802, 3803, 3804, 3805, 3806, 3807, 3808, 3809, 3810, 3811, 3812, 3813, 3814, 3815, 3816, 3817, 3818, 3819, 3820, 3821, 3822, 3823, 3824, 3825, 3826, 3827, 3828, 3829, 3830, 3831, 3832, 3833, 3834, 3835, 3836, 3837, 3838, 3839, 3840, 3841, 3842, 384

उत्तदायी बन न के लिए औपचारिक एवं अनौपचारिक ढांचा का प्रकार के नियंत्रण रखे जाते हैं। औपचारिक (Formal) नियंत्रण कायपालिका एवं व्यवस्थापिका द्वारा स्थापित किया जाता है। पद-सोपान के नियंत्रण भी प्रशासनिक संगठन के जीवन में महत्वपूर्ण स्थान रखते हैं। पद-सोपान के नियंत्रण (Hierarchical Control) के सम्बन्ध में परम्परवादी विचारधारा का स्पष्ट दृष्ट दृष्ट होकर आयोग (Hoover Commission) का कथन है कि निर्देशन की मर्यादा के बिना उत्तरदायित्व एवं जवाबदेही असम्भव है। सत्ता का प्रयोग ऊपर से नीचे तक प्रभावकारिता की स्पष्ट शक्ति के अभाव में असम्भव है, साथ ही नीचे से ऊपर तक उत्तरदायित्व और जवाबदेही का प्रावधान होना चाहिए।

प्रशासनिक संगठन के पद-सोपान में उच्च अधिकारी नीचे के अधिकारी पर नियंत्रण रखता है। मूल्य के प्रस्ताव पर अधीनस्थ कमचरियों की मर्यादा पद-सोपान के नियंत्रण द्वारा बाधित रहती है। नियंत्रण के ये सभी औपचारिक रूप तो कायपालिका व्यवस्थापिका और पद-सोपान द्वारा लागू किए जाते हैं आदेशक एवं सीमित होता ही रहने लगता है। किसी माध्यम में प्रशासन पर मुख्य कायपालिका विभाग और की-वर्क का नियंत्रण रहता है। औपचारिक नियंत्रण के माध्यम पर इंटिरेस्ट ग्रुप (Interest Group) का प्रभाव रहता है। औपचारिक रूप से उत्तरदायित्व का जिम्मे प्रक्रिया का लागू किया जाता है वह मुख्य रूप में सम्बन्धित पूर्ण के शक्तिशाली राजनीतिक गुट से प्रभावित रहती है।

उक्त औपचारिक माध्यम के अतिरिक्त नियंत्रण का एक अनौपचारिक क्षेत्र भी होता है जिसमें अधिकारिता द्वारा स्वयं का प्रयोग किया जाता है। नियंत्रण के अनेक माध्यम होने पर भी प्रशासनिक संगठन के व्यक्तियों का व्यवहार एक रूप नहीं बनाया जा सकता। जमाकि माध्यम अति के कथन है कि कांस्टेबल का एक बन्दक आपकी और मुस्करा सकता है या नाराजगी जाहिर कर सकता है या आराम कह सकता है कि घर जाकर और काम का ठाँव नहीं भरकर वापस आया वह स्वयं आपका काम करने में सहायता कर सकता है। हो सकता है कि वह आपको परशानिदा का कारण स्पष्ट कर अथवा आपसे कह दे कि काम छोड़ दोगिए या ल जाए। माध्यम के अनेक विभिन्न व्यवहार उनकी व्यक्तिगत शक्तियाँ अनुभव और मूल्य पर निर्भर करती हैं। इस क्षेत्र में किसी प्रकार के नियंत्रण प्रभावशाली नहीं हो सकता। इस क्षेत्र को औपचारिक नियंत्रण का क्षेत्र कह सकते हैं।

औपचारिक तथा औपचारिक नियंत्रण के अन्तर्गत निम्नलिखित के अध्ययन से जाया जा सकता है। प्रशासनिक उत्तरदायित्व का वैयक्तिकताएँ संगठन के माध्यम के सघन से घनिष्ठ रूप में सम्बन्धित रहता है। व्यवस्थापिका कायपालिका व्यवस्थापिका या इंटिरेस्ट ग्रुप (Interest Groups) अथवा और अस्तित्व की शक्तों का प्रभावित करने वाले सम्बन्ध नहीं हैं। जब तक कमचारियों

की प्राकाशना को कुछ मायना और सन्तोष नहीं दिया जाता तब तक प्रबंध की याचनाया का विरोध नोया और वे नियंत्रण की परिधिवा की स्वीकार नहीं करगे। एक संगठन के कमचारियों के साथ किस प्रकार का व्यवहार किया जाए यह बहुत कुछ उस समाज की परम्पराओं द्वारा निर्दिष्ट होता है। इस प्रकार समाज के संस्थागत ढांचे द्वारा यह निर्दिष्ट किया जाता है कि प्रशासकीय विधायी में सही और उचित क्या है।

समाज की परम्पराया के अतिरिक्त संगठन के सदस्यों का स्वयं का व्यक्तिगत मन्त्रणा रूप से उनके व्यवहार को प्रभावित करता है। परिस्थितिजन्य आवश्यकताएँ भी शक्ति के प्रवहार परिवर्तन में मन्त्रणपूर्ण भाग लेती हैं। नियंत्रण के सम्बन्ध में रॉबर्ट ड्युबिन (Robert Dubin) ने लिखा है कि संगठन में नियंत्रण के दो प्रमुख क्षितिज (Dimensions) होते हैं। प्रथम हम नियंत्रण को स्तर सम्बन्धी (Standards विकासशील व्यवस्था की ऐसी प्रक्रिया मान सकते हैं जो संगठन के विकास का निर्देशन करती है। दूसरे नियंत्रण को हम ऐसी प्रणाली मान सकते हैं जो संगठन के विकास के स्तरों को नियंत्रित करती है। मक्षप में यह कहा जा सकता है कि नियंत्रण के स्वरूप के मुख्य रूप से दो पहलू हैं—प्रथम यह एक माध्यम है जिसके द्वारा मदद मिलती है कि उनसे क्या आशा की जा रही है। द्वितीय यह एक साधन है जिसके द्वारा समस्याओं से बचाया जाता है जिसकी उनसे आशा की जाती है। नियंत्रण द्वारा संगठन में समन्वय स्थापित किया जाता है उसके कार्यों में एकरूपता आई जाती है तथा समस्त प्रक्रियाया को संचालित किया जाता है। एक प्रभावशाली नियंत्रण की व्यवस्था संगठन के कार्यों को साधक एवं सफल बनाने में महत्वपूर्ण योगदान करती है। नियंत्रण का अभाव संगठन के सदस्यों में स्वतन्त्राचारिता की भावना का विकास कर उनको पथभ्रष्ट बना देता है। किसी भी संगठन में नियंत्रण की स्थापना के लिए मंचार व्यवस्था आणव की एकता सत्ता और उत्तरदायित्व का निश्चित रूप आदि बातें अनिवार्य होती हैं।

समन्वय की संपूर्ण विवचना से प्रकट है कि प्रबंध की सफलता के लिए प्रभावपूर्ण समन्वय का होना आवश्यक है—तभी उपक्रम की कुशलता में वृद्धि होगी कमचारियों का मनोबल ऊँचा उठेगा, सम्पत्ति नष्टा के प्रति अधिकारी और कमचारी सम्मान प्रदर्शित करेंगे अधिकारियों को अपने अपने वायक्षण का पान होगा और वे दूसरों के साथ मन्त्रणात्मक हस्तक्षेप में बनेंगे कमचारी अपनी कृत्याओं में सहज रहेंगे न कि शीघ्रता से हाता उपक्रम के प्रति कमचारियों में निष्ठाभाव बना रहेगा तथा आकस्मिक वृद्धि या घटा और समस्याया का तत्परता से समाधान किया जा सकेगा। अन्त्याय का समापन हम नक्षीदत्त ठाकुर के न शर्मा में करना चाहें कि—

‘सामजस्य (समन्वय) की विवेचना इस बात का बनवानी है कि समस्त संगठन अपने कार्यों में न्याय की दृष्टि में सम्बद्ध होकर कार्य करें दूसरे शब्दों में सामजस्य के द्वारा यह प्रयत्न किया जाता है कि संगठन अपनी पूरी शक्ति और सामर्थ्य के साथ बिना किसी बर्बाती के लक्ष्य की ओर अग्रसर हो सकें। सामजस्य (समन्वय) की विवेचना में यह आवश्यक है कि हम सामजस्य का ही लक्ष्य न मान लें सामजस्य हमेशा ही एक साधन है यह लक्ष्य नहीं हो सकता किन्तु व्यावहारिक प्रशासन में ऐसे उदाहरण मिलते हैं जिनमें सामजस्य ही नया रास्ता जाता है जिसका परिणाम यह होता है कि वह सब अपने सब कामों में कम योगदान देती है सामजस्य के कार्यों में हम अधिक समय नगती हैं दफ्तरो में व्यवहार की ऐसी प्रक्रिया और कागजी कार्यवाही का तरीका विकसित हो जाता है कि यदि वह चाहे तो सारा समय व्यवहार पद्धति और कागजी कार्यवाही में ही लगा सकता है। इस ही प्रसंग में यह कहा जाता है कि लक्ष्य सब ही जाना चाहिए न कि सामजस्य लक्ष्य हो और उसके लिए दीर्घी हुई फाइलें और व्यवहार पद्धति की जटिलता।

सम्प्रपण अथवा सदेशवाहन (Communication)

सम्प्रपण अथवा सूचार की उचित व्यवस्थाओं के अभाव में कोई भी संगठन कार्य नहीं कर सकता और यदि संगठन अपने स्वरूप में अत्यधिक विस्तृत हो तब तो यह अधिक पट्टी जाता है कि उसके संचालन व्यवस्था नियंत्रण के स्तर पर कार्य की प्रगति से सम्बन्धित पर्याप्त सूचनाएँ निश्चित समय पर मिलती रहें। सुप्रपण प्रव. 1 को प्रथम मनु का प्रथम सिद्धांत माना जाता है। मिलेट (Millet) ने इस प्रशासकीय संगठन की रचना रा और फिफर (Piffner) ने प्रव. 2 का हृदय कहा है। संगठन में प्राप्त एक से योग और समन्वय या सज्ज योजन (Co ordination) का प्राप्ति के लिए सम्प्रपण व्यवस्था का होना नितांत आवश्यक है। प्रभावशाली सम्प्रपण व्यवस्था के बिना किसी भी संगठन या अभिकरण के उद्देश्य की सफलता नहीं हो सकती है। मोटे रूप में सम्प्रपण व्यवस्था से अभिप्राय है—प्रशासन के विभिन्न स्तरों के बीच सम्पर्क और प्रशासन तथा जनता के बीच सम्पर्क। यह एक जानी मानी बात है कि यदि सरकारी कमचारी सरकार की नीतियों के क्रमों और उद्देश्यों से अपनी भाँति परिचित होग तो वे न केवल अपने कार्य की साधकता अधिक समझ सकेंगे बल्कि नार्म का सम्पादन भी अधिक निष्ठा के साथ करेंगे। इससे प्रतिरिक्त यदि अधिकारियों का कमचारियों का विश्वास प्राप्त होगा तो वे उनके सहयोग के बिना अपने कर्तव्यों का निर्वहन अधिक अच्छे ढंग से कर सकेंगे। आज के लोकशासनिक युग में प्रशासन और जनता के बीच सम्पर्क रहना भी आवश्यक है। यदि प्रशासन जनता से अलग हो जाता है तो तात्कालिक व्यवस्थाओं में सरकारी विभागों में सचना प्रचार व जन सम्पर्क अधिकारियों की नियुक्ति की जाती है। आज लगभग सभी मुख्य सरकारी न सचना प्रकाशन और लोक सम्पर्क विभाग स्थापित कर लिए हैं। प्रवचन सम्बन्धी साहित्य सम्प्रपण विषयक तत्वों से परिपण है। वर्तमान आज का यह सम्प्रपण या संचार व्यवस्था का यग है। संचार व्यवस्था के कारण ही आज औद्योगिक दूरों में आत्मी भी अपनी सरकार और अपने सहोत्सवों के अधिक निकट है तथा वह अपने चारों ओर के जीवन से अधिक

एकरूपता अनुभव करता है। सत्तार साधनों के बन पर न अन्तराष्ट्रीय क्षेत्र में हम एक विश्व (One World) की निशा में ही अग्रसर हो रहे हैं। सत्तार को आज अत्यधिक महत्त्व प्राप्त हो चुका है और सत्तार-वैशाल के विकास के लिए विशिष्ट समन्वय कार्यक्रमों तथा विभिन्न प्रशिक्षण कार्यक्रमों का आयोजन किया जाता है। मन्त्रालय अमेरिका इस निशा में अग्रणी है।

सम्प्रपण का अर्थ

(The Meaning of Communication)

सम्प्रपण-व्यवस्था का आशय सूचना या संदेश प्रेषण की व्यवस्था मान ली है। नौक प्रशासन के सम्बन्ध में इसका अर्थ अधिक व्यापक है तथा प्रशासन के विभिन्न स्तरों के बीच विचार विमर्श एवं मिल जुनकर काम करना इसका परिधि में समाविष्ट है। सम्प्रपण के मूल में यह विचार निहित है कि व्यक्ति समस्याओं पर परस्पर मिल जुनकर विचार करें और एक दूसरे के दृष्टिकोण का समझकर सामंजस्यपूर्ण रूप से अपने कर्तव्यों का निर्वहन करें ताकि वे सत्य प्राप्त की दिशा में सुगमतापूर्वक बढ़ सकें। अतएव सम्प्रपण की परिभाषा समझ-बूझ (Understanding) के रूप में दी जा सकती है। मिलट (Millet) ने सम्प्रपण को किसी साधन के प्रयोजन की साझा समझ¹ (Shared understanding of a shared purpose) के रूप में परिभाषित किया है और टीड (Teed) ने भी इसी प्रकार का विचार प्रकट करते हुए लिखा है कि सम्प्रपण का मूल लक्ष्य समान विषयों पर मस्तिष्कों में मन स्थापित करना (A Meeting of mind on common issue) है।² साइमन ने लिखा है कि प्रश्न के रूप में सम्प्रपण को किसी भी ऐसी प्रक्रिया के रूप में परिभाषित किया जा सकता है जिसके द्वारा निम्नलिखित को सगठन के एक सन्ध से दूसरे सन्ध तक पन्चाया जा सके।

प्रत्येक सगठन में सम्प्रपण व्यवस्था एक द्विदिश यातायात (Two way Traffic) के समान होती है अर्थात् उच्च अधिकारी अपने निम्नोच्चों का अधीनस्थ कर्मचारियों तक आदेशों निर्देशों आदि द्वारा पहुँचाते हैं और सा प्रकार अधीनस्थ कर्मचारियों से उन्हें प्रत्यक्ष परिस्थिति तथ्य और सूचना की प्रप्ति होती रहती है। बिना तथ्य आँकड़ों और सूचनाओं की समुचित जानकारी के उच्चाधिकारी प्रभावी निर्णय नहीं ले सकते। इस प्रकार सम्प्रपण उपर से नीचे तथा नीचे से उपर दोनों दिशाओं में होता है—अर्थात् आदेश और निर्देश उपर से नीचे आता है जबकि तथ्य और सूचना नीचे से उपर जाते हैं। सम्प्रपण समवर्ती घरायश पर भी होता रहता है। सम्प्रपण अथवा सत्तार के इस प्रकार के वर्गीकरण को डा. भवस्वी एवं मन्त्रालय ने निम्न प्रकार स्पष्ट किया है—

1 Millet op cit p 111

किसी संगठन में संचार आंतरिक, बाह्य तथा अन्तर्व्यक्तिक (Inter personal) होता है। प्रथम अर्थात् आंतरिक संचार का सम्बन्ध संगठन तथा कर्मचारियों के मध्य के सम्बन्धों से होता है। द्वितीय अर्थात् बाह्य संचार का सम्बन्ध जनता और संगठन के अभिकरणों के सम्बन्धों से होता है और इसे लोक सम्बन्ध कहते हैं। तृतीय अर्थात् अंत व्यक्ति संचार का सम्बन्ध अधिकरण के कर्मचारियों के अपने अपने के ही अन्तर्सम्बन्धों से होता है। संचार का तीनों वर्गों ऊँचा (Up) अधो (Down) तथा अधोपार्श्व (Across) में भी वर्गीकृत किया गया है। ऊँचा संचार पानन तथा प्रगति के विषय में निहित मौखिक तथा व्यवस्थित प्रतिवेदन की रीतियाँ प्राप्त होना है, कार्य के सम्बन्ध में सारियों की तथा गगना सम्बन्धी प्रतिवेदन मागशन सुझावों तथा चर्चाया सम्बन्धी निमित्त तथा मौखिक निवेदन किये जाते हैं। इस प्रकार कार्य की समस्याओं के विषय में सक्षम प्राप्त करने के लिए उच्चस्तरीय अधिकारियों को साधन प्राप्त हो जाते हैं। अधो संचार निर्देश पुस्तिका लिखित या मौखिक विशिष्ट आदेश या अनुदेश कर्मचारी वर्ग के सम्मेलन बैठक अनुमोदन तथा स्थापना प्राधिकरण जैसे साधनों से सम्भव होता है। उच्चतम तब पर इन उपायों का प्रयोग करने समादेश तथा नियन्त्रण के लिए ही नहीं किया जाता बल्कि नीचे के सभी स्तरों एवं कर्मचारियों को अपने कल तथा विचारों की सूचना देना तथा मजगला माग दशन एवं निर्देशन देने के लिए भी जाना है। पार्श्व संचार (Across) लिखित या मौखिक सूचना तथा प्रतिवेदन के आदान प्रदान औपचारिक तथा अनौपचारिक व्यक्तिगत सम्पर्कों कर्मचारी वर्ग की बैठक तथा सम्बन्ध करने वाली ममिनिया द्वारा सम्भव होता है। संगठन में धनगत धनगत किंतु सम्बन्धित भागों को एक जगह लाना संचार का लक्ष्य होता है।

परम्परागत विचार-सम्प्रणाली का संगठन का गौण कार्य समझा जाता था जबकि वर्तमान में सम्प्रणाली संगठन का सार हो गया है। संगठन को सम्प्रणाली व्यवस्था के रूप में देखने के अनेक कारण हैं यथा—

प्रथम इसके अनुसार संगठन का स्वरूप सक्रिय तथा परिवर्तनशील रहना है।

दूसरे इस विचारधारा से यह पुष्ट होता है कि हम किसी समस्या को बुद्धिपूर्वक हल कर सकते हैं जब हमारे पास उससे सम्बन्धित सूचनाएँ हों अर्थात् सूचना में अभाव में हम विवेकपूर्वक कार्य करने में असमर्थ रहेंगे।

तीसरे इसके द्वारा ही हम संगठन में गंतुलन दृष्टिकोण होता है। संगठन कितना ग्रहण करता है तथा कितना उत्पादन करता है आदि के समुलन का आधार संचार ही है—जिस प्रकार का संचार होगा उसी प्रकार का यह समुलन भी होगा और उसी के द्वारा उस संगठन की गरिमा भी बनेगी।

चौथे इस दृष्टिकोण से देखने पर ही हम संगठन में शक्ति-संरचना तथा अन्तर्व्यक्तिक सम्बन्धों को समझने का अवसर मिलता है।

सम्प्रपण-व्यवस्था के विषय में साइमन आदि ने एक अच्छा उदाहरण¹ दिया है—द्वितीय विश्वयुद्ध में जापान ने प्ल हारबर के अमेरिका के मानक अण्डे पर अचानक आक्रमण कर बहुत अधिक क्षति पहुँचा दी थी। यह क्षति राकी ना मक्नी थी अथवा कम की जा सकती थी क्योंकि एक गमाचार ऐसा प्राप्त हुआ था जिसमें सम्भावित आक्रमण की चेतावनी दी गई थी किन्तु इस चेतावनी का उचित स्तर पर नहीं पहुँचा जा सका। दूसरे आक्रमण के पहले राकी के माध्यम से एक व्यक्ति ने अपरिचित वायुयानों को प्ल हारबर की ओर बताना देखा था किन्तु अचानक प्राप्त इस सूचना को हवाई सैन्य निदेशक के पास तक नहीं पहुँचाया जा सका। ये दोनों ही उदाहरण सत्य वस्तुओं का संचार (सम्प्रपण) व्यवस्था के उचित न होने की ओर संकेत करते हैं यदि सम्प्रपण (संचार व्यवस्था) ठीक होनी और आक्रमण की पूर्व सूचना के अनुसार कार्य किया जाता तो प्ल हारबर की घटना कुछ दूसरे प्रकार की होती। सत्य प्रशसन में संचार की विस्तृत व्यवस्था को बिना रूप से विकसित किया गया है तथा किस प्रकार सूचनाएं प्राप्त होंगी और उन्हें किस प्रकार भेजा जाएगा आदि तकनीकों का अधिक विस्तार के साथ विकास किया गया है। यह व्यवस्था द्वारा ही हम की गतिविधि उनकी तयारी तथा उनके कमजोर भाग का पता लगाते हैं तथा इसी के अनुरूप व्यवस्थापन में महत्वपूर्ण निर्णय लिए जाते हैं। दूसरा अर्थ में सत्य-संगठन का सम्बन्ध यह था और उसके कार्य बिना उचित संचार-संघा और व्यवस्था के असाधारण और महत्वहीन हो जायेंगे। इसी दृष्टि में मान्यता है कि उस व्यक्ति के लिए जो स्वयं ही निर्णय लेता है और स्वयं ही उस निर्णय को वास्तविक करता है सम्प्रपण की कोई समस्या नहीं परन्तु हम उस संगठन भी नहीं कह सकते।

सम्प्रपण अथवा संचार या सन्देशवाहन की कुछ प्रमुख परिभाषाओं पर चर्चापात्र करने से हमें सका अर्थ और अधिक स्पष्ट हो जाएगा—

✓ वाहन— सम्प्रपण विचारों तथा भावनाओं का एक व्यक्ति से दूसरे व्यक्ति को स्थानान्तरित करने की प्रक्रिया है— सका उद्देश्य सूचना-पत्र-सहित व्यक्ति से समझ पड़ा करना है।

ऐसन यू.स.ए.— सम्प्रपण उन सब बातों का योग है जो एक व्यक्ति दूसरे व्यक्ति के मस्तिष्क में समझ उत्पन्न करने की दृष्टि से चाहता है। इसमें बात कहने सुनने पर सब समझन की एक विधिबद्ध तथा निरंतर प्रक्रिया सम्मिलित की जाती है।

कार्टियर एण्ड हारवुड— सम्प्रपण वह प्रक्रिया है जिससे एक व्यक्ति दूसरे व्यक्ति का ध्यान किसी याददाश्त का भार आवृत्ति करता है।

~ प्रभु एवं मन्त्र के अनुसार— सन्देशवाहन या यात्रा से अधिक प्रक्रिया के मुख्यतः जो, विचारों सम्मिलित अथवा भावनाओं का विनिमय है।

देशीय एवं विदेशी— सन्देशवाहन या यात्रा के अथवा समाचारों का आदान प्रदान करने का समागमन है और एक प्रकार से यह संगठन के एक संस्था द्वारा दूसरे व्यक्ति से अथवा समझदारों में हिस्सा बंटाना है।

क्र. १ जी. मायर— सन्देशवाहन या यात्रा अथवा सूचना विचारों सम्मिलितों का आदान-प्रदान करने का समागमन है।

कीय प्रक्रिया— सन्देशवाहन या प्रक्रिया है जिसमें सन्देश और समझ को एक व्यक्ति से दूसरे व्यक्ति तक पहुँचाया जाता है।

पीटरसन एवं प्लैमन— सन्देशवाहन या प्रक्रिया है जिसमें प्रसारण के व समस्त माध्यम सम्मिलित होते हैं जिनके द्वारा विचारों और सूचना या अनुप्रण के पचाया जाता है तथा उनकी जानकारी व्यक्तियों एवं व्यक्तियों के समूहों को जाता है।

विषय-वस्तु— प्रसार और अप्रसार रूप में ज्ञान और अनुमान में प्रसार की गई भावनाएँ प्रक्रियाएँ आदि सम्मिलित रूप में सन्देशवाहन है।

सभी परिभाषाएँ यह स्पष्ट करती हैं कि सम्प्रण या संचार या सन्देशवाहन एक सन्तुष्ट प्रक्रिया है जिसमें दो या अधिक व्यक्ति अपने-अपने विचारों, तर्कों अपनी भावनाओं आदि का परस्पर विनिमय करता है। इसका उद्देश्य विचारों का प्रसार करना है। यह एक ऐसी युक्ति है एक ऐसी क्रिया है जिसके माध्यम से सूचनाओं का आदान-प्रदान होता है। इसके लिए यात्रा पत्र चिह्नों अथवा अन्य उपरान्त माध्यमों का प्रयोग किया जा सकता है।

सम्प्रण के उद्देश्य

(Objectives of Communication)

सम्प्रण का प्रधान उद्देश्य किसी व्यक्ति समूह या तथ्य में परिवर्तन करना या प्रतिकूल प्रवृत्तियों को समाप्त करना है। सम्प्रण के विभिन्न उद्देश्यों को हम इस प्रकार रख सकते हैं—

- (१) आदेशों और निर्देशों का सभी सम्बन्धित व्यक्तियों को सही तथा स्पष्ट हस्तान्तरण करना।
- (२) कमचारियों को सस्था का प्रगति से अवगत रखना।
- (३) विचारों तथा सूचनाओं का स्वतन्त्र आदान प्रदान करना।
- (४) सस्था की नीतियाँ योजनाओं और कार्यक्रमों से कमचारियों के अती प्रकार अवगत कराना ताकि किसी भी कृतिवाई के समय सम्बन्धित अधिकारियों से तुरन्त सम्पर्क किया जा सके।
- (५) संगठन के कमचारियों की विषय सम्बन्धी जानकारी प्रपित करना।

- (६) सन्ध्या व प्रबन्ध म कमचारिया स आवरण सूचनाएं और सुभाव प्राप्त करना ।
- (७) समुचित संचार या सम्प्रपण व्यवस्था व माध्यम से मधुर माननीय सम्बन्धों का निमाण करना ताकि औद्योगिक शान्ति बने रहे ।
- (८) एक निश्चित विचार-वाहक तयार करना ताकि गत धारणाएं नहीं पनप पाए ।
- (९) कमचारियों के आवगमन का कम करना और बचत करने का प्रयत्न करना ।
- (१०) कमचारियों को कार्य के प्रति इच्छा जागृत करना और उनको कार्य क्षमता में वृद्धि के प्रयत्न करना ।
- (११) सन्ध्या में नवीनीकरण को स्वाकार करने के लिए कमचारियों को तयार करना ।

हाज एव जानमन ने लिखा है कि सम्प्रपण का मुख्य कार्य सामाजिक सम्बन्धों को सुगम बनाना है । प्रभावी सम्प्रपण औद्योगिक सम्बन्ध के क्षेत्र में मुख्य भूमिका का निवाह करता है । चाम ई रहफो न ठीक ी लिखा है कि सम्प्रपण में नवीनता है कि वह एक संगठन का या तो सुदृढ़ कर सकता है या प्रायः नष्ट कर सकता है । प्रोफेसर विक्रमंत दास ने सम्प्रपण को भी संगठन या उद्योग के लिए उपमनकता (Lubricating oil) का काम करना है ।

सम्प्रपण का संगठन एवं क्षेत्र

(Organisation and Scope of Communication)

सम्प्रपण प्रबन्ध का हाथ में एक अत्यन्त प्रभावशाली अस्त्र है जिसके माध्यम से वह प्रबन्ध का कार्य कुशलता पूर्वक सम्पन्न करता है और व्यवसायिक तथा औद्योगिक विकास का मार्ग प्रशस्त करता है । सम्प्रपण के माध्यम से ही संस्थान नियोजन संगठन समन्वय निर्देशन नियमन नृत्य नियंत्रण आदि की क्रियाएं सम्पन्न की जाती हैं । औद्योगिक विकास के प्रारम्भिक चरणों में चाह सम्प्रपण का महत्त्व न रहा हो लेकिन आधुनिक समय में इस उपकरण की उपक्षा करने के अर्थ सन्ध्या को—विशेषकर एक बड़े संस्था को—आवधान का जाना पड़ता है । आज औद्योगिक एवं प्रशासनिक क्षेत्र में अधिक तथा अनावश्यक क्रियाओं में सम्प्रपण का महत्त्व निरन्तर बढ़ता जा रहा है और फलस्वरूप इसके क्षेत्र का पदान्तर विकास हुआ है । सम्प्रपण ने विकास का जिससे हम उसके क्षेत्र का बाध होता है अध्ययन हम निम्नलिखित क्षेत्रों में कर सकते हैं—

(क) एक-दिशीय सम्प्रपण (One way Communication)

(ख) द्वि-दिशीय सम्प्रपण (Two-way Communication)

(ग) त्रि-दिशीय सम्प्रपण (Three dimensional Communication)

(क) एकतर्फी सम्प्रपण

(One way Communication)

सूदूर पाश्चात्य ज्ञान-म-सम्प्रपण का क्षेत्र बहुत संकुचित था। उस समय औद्योगिक तथा "दायसायिक" क्षेत्र में सम्प्रपण का स्वरूप केवल उच्च अधिकारियों द्वारा अपने अधीनस्थ कर्मचारियों को निर्देश देना मात्र था। अधीनस्थों को यह अधिकार नहीं था कि वे अपने सुभावश्यक विचारों पर बदलाव आदि उच्च अधिकारियों तक पत्राचार। दूसरे शब्दों में अधीनस्थों का क्या—यह प्रश्न मत करो बरन् करो प्रवेष्टा मर। उक्ति का अर्थात् असतत्क नियंत्रण पूर्ण पालन करना पड़ता था। यह एकल मार्गीय संदेशवाहन था। यदि हम संदेशवाहन का या सम्प्रपण के इस रूप की प्रमुख विशेषताओं को देखें तो हम सबका स्वरूप और क्षेत्र भरी प्रकार पट्ट हो जाएँ—

1. एकल मार्गीय सम्प्रपण अधिकारियों से अधीनस्थों का प्रतिक्रिया प्राप्त है अर्थात् स-दशों और निर्देशों का प्रवाह ऊपर से नीचे की ओर होता है।

2. चूंकि स-दशों नि-शो आदिक प्रवाह बतोरफा है। है अर्थात् अधिकारियों से अधीनस्थों की ओर ही होता है उन अधीनस्थों को अपने सुभावश्यक विचारों का प्रतिक्रिया अधिकारियों तक भेजने का अधिकार नहीं है।

3. सम्प्रपण के इस स्वरूप में अधिकारियों द्वारा दिए गए आदेशों का विचार महत्त्व होता है और अधीनस्थों का उनका आदेश पालन करना होता है।

4. चूंकि अधीनस्थों के साथ अधिकारियों के बीच-प्रबन्धन का बीच दृष्टिकोण नहीं। अपनाते अतः कर्मचारियों में भय का वातावरण बना रहता है। मर्यादा कर्मचारी मनुष्य की भाँति नहीं बरन् मशीन की तरह काम करते हैं।

5. ऐसी सम्प्रपण प्रणाली वाली संस्था में कर्मचारियों में कार्य के प्रति रुचि, उत्साह और निष्ठा का अभाव पाया जाता है।

चूंकि औद्योगिक विकास के प्रारम्भिक चरणों में उपकरण का कार्य छोटे पैमाने पर किया जाता था और व-य प्रत्येक विभिन्न स्थानों पर एक परिवार के मुखिया की देखरेख में ही व-य के ही विभिन्न संस्थानों द्वारा कर लिया जाता था अतः एकल मार्गीय सम्प्रपण ही प्रभावी था। कार्य के सम्बन्ध में परिवार के संस्थानों को मुखिया ही आदेश मितते थे लेकिन "या" या औद्योगिक विकास होता गया एक ही संस्था में विभिन्न परिवारों और सत्ता के सड़का नाम काम करने-य सम्प्रपण का एकल मार्गीय प्रणाली का महत्त्व कम हो गया।

(ख) द्वि-मार्गीय सम्प्रपण

(Two-way Communication)

औद्योगिक विकास के साथ-साथ उ-पादन के पैमाने में वृद्धि होने से सम्प्रपण के क्षेत्रों में भी विकास हुआ। यह अनुभव किया जाने लगा कि व-य उद्योगों में व-य

यहो पयाप्त नहीं है कि उच्चाधिकारी ही अधीनस्थों को आदेश या निर्देश प्रेषित करें वरन् यह भी आवश्यक है कि वे अधीनस्थों से आवश्यक सुझावों का स्वागत करें और उनकी शिकायतों, परिवन्नामा, प्रनियामा आदि में परिचित हों। दूसरे शब्दों में दुतरफा सम्प्रपण व्यवस्था जरूरी समझी जान लगी है। फलस्वरूप दुतरफा या द्वि मार्गीय सम्प्रपण का विकास हुआ। सम्प्रपण का यह रूप ही वर्तमान समय में अधिक प्रचलित है।

नि मार्गीय सम्प्रपण की कुछ प्रमुख विशेषताएँ इस प्रकार हैं—

1/ आदेश और निर्देश अधिकारियों को अधीनस्थों को प्रेषित किए जाते हैं अर्थात् उनका प्रवाह ऊपर से नीचे की ओर होता है।

2/ साथ ही अधीनस्थ भी अपने सुझाव, शिकायतें प्रतिनिधाएँ आदि उच्चाधिकारियों को भेजते हैं।

3/ यद्यपि इस व्यवस्था में भी एकल मार्गीय सम्प्रपण की भाँति आदेशों और निर्देशों का स्थान महत्वपूर्ण होता है लेकिन अधीनस्थों द्वारा उनका समर्थन पालन उनका वाध्यकारी नहीं होना है क्योंकि अधीनस्थ अपने स्वतन्त्रतात्मक सुझाव भेज सकते हैं अतः आदेशों और निर्देशों में परिवर्तन सम्भव होता है।

4/ अधीनस्थों के सुझावों और विचारों पर ध्यान दिया जाता है और कार्य के प्रति उत्साह जाग्रत कर उनकी कार्यक्षमता में वृद्धि के प्रयास किये जाते हैं।

5/ नि मार्गीय सम्प्रपण व्यवस्था में अधीनस्थों के साथ मानवार्थ दृष्टिकोण अपनाया जाता है। उनकी शिकायतों और कठिनाइयों पर ध्यान दिया जाना है तथा उनका निराकरण किया जाता है। इस प्रकार मानव सम्बन्ध दृष्टिकोण पर समुचित ध्यान दिया जाता है तथा उनका निराकरण किया जाता है। कमचारी सम्यक् रूप से अपने कामों का तरह नहीं बल्कि मनुष्य की तरह काम करते हैं।

6/ कमचारियों में भय का वातावरण नहीं रहता। वे एक-एक स्वतन्त्र वातावरण में काम करते हैं जहाँ अधिकारी उनका सुझाव और शिकायतों को ध्यान पूर्वक सुनते हैं और वे अधिकारियों के उचित आदेश निर्देशों का मानन कर तत्पर रहते हैं।

7/ यह सम्प्रपण व्यवस्था प्रज्ञान-नीय है जिससे कमचारियों में कार्य के प्रति रुचि उत्साह और निष्ठा का भाव बना रहता है।

इस प्रकार सम्प्रपण

(Three-dimensional Communication)

आज के तक-कालाणकारी तथा औद्योगिक युग में नि मार्गीय सम्प्रपण तो लगभग अनिवार्य हो गया है पर साथ ही निष्ठा सम्प्रपण का अभी विकास हो रहा है। प्रबंध के क्षेत्र में नए अनुसंधान हुए हैं और प्रबंधकाय तकनीकी में आमूल-मूल परिवर्तन आ गया है। आज यह स्वीकार किया जाना चाहिए कि केवल

अधिकारियों और अधीनस्थों के मध्य सम्प्रणाली पर्याप्त नहीं है। किन्तु सस्था में विभिन्न विभागों में कार्यरत व्यक्तियों के बीच विचारों के समायोजन के साथ साथ सस्था के बाहर के विभिन्न वर्गों तथा सरकार से भी सम्प्रणाली का आदान प्रदान आवश्यक है। इस प्रकार त्रि-पक्षीय सम्प्रणाली प्रक्रिया में निम्नलिखित सम्प्रणाली सम्मिलित हैं—

- (i) इन्टर-स्केलर सम्प्रणाली (Inter-scaler Communication)
- (ii) इन्ट्रा-स्केलर सम्प्रणाली (Intra-scaler Communication)
- (iii) संगठनोत्तर सम्प्रणाली (Extra organisational Communication)

(i) इन्टर-स्केलर सम्प्रणाली—सम्प्रणाली प्रक्रिया में एक सस्था के अन्तर्गत अलग-अलग स्तरों के अधिकारियों के बीच सन्देशों का आवागमन या आदान प्रदान होता है। उदाहरणार्थ जनरल मनेजर विभागीय मनेजर और सुपरवाइजर तक आदेशों निर्देशों सूचों आदि का सम्प्रणाली होना है और सुपरवाइजर से क्रमशः विभागीय मनेजर तथा जनरल मनेजर तक सुझाव शिकायतों विचार आदि भेजे जाते हैं। इसी प्रकार यदि किसी प्रतिष्ठान के इस या उस अधिकारी और अधिकारियों के बीच सन्देशों का सम्प्रणाली हो तो यह भी इन्टर-स्केलर सम्प्रणाली कहलाएगा। वास्तव में इस व्यवस्था में दो भिन्न स्तरों के अधिकारियों में अथवा कमचारियों के मध्य विचारों का आदान प्रदान होता है।

(ii) इन्ट्रा-स्केलर सम्प्रणाली—सम्प्रणाली प्रक्रिया में सन्देशों का आदान प्रदान समान स्तर के अधिकारियों अथवा कमचारियों के मध्य होता है। इस प्रकार का सम्प्रणाली (Cross Contact Communication) भी कहते हैं। दैनिक कार्यकलापों में प्रायः इस प्रकार का सम्प्रणाली बहुत प्रचलित है। निरन्तर एक विभाग के अधिकारी द्वारा अपने ही समकक्ष दूसरे विभाग के अधिकारी से परामर्श चलता रहता है जिसमें अनेक समस्याएँ तुरन्त समझ में आती रहती हैं और विभिन्न विभागों के बीच बहुत उपयुक्त नहीं हो पाती या प्रतिकूल प्रभाव नहीं बन पाता। इन्ट्रा-स्केलर सम्प्रणाली से प्रबंधनीय क्षमता का विकास होता है। यह प्रणाली आपसी समझ में वृद्धि करती है समूह एकता का प्रभावित करती है मनोबल बढ़ाती है और अनुपूर्वक सूचनाएँ उपलब्ध कराता है। किन्तु इसमें एक खतरा भी है। यदि इन्ट्रा-स्केलर सम्प्रणाली प्रक्रिया को अत्यधिक महत्व दिया गया और सामान्य ज्ञान की अपेक्षा एक विशिष्ट स्तर के प्रबंधक वर्ग के ज्ञान को ही प्रयुक्त किया गया तो यह सस्था का कमजोर बना देती है।

(iii) संगठनोत्तर सम्प्रणाली—सम्प्रणाली प्रक्रिया में सस्था के अधिकारियों और बाहर के व्यक्तियों के मध्य सन्देशों विचारों का आदान प्रदान होता है। एक सस्था के अधिकारी सरकार उपभाक्ता सम-संघ आदि का अपने सम्पर्क में रहना या विचार प्रेषित करते हैं और दूसरी ओर से भी ऐसा ही किया

जाता है। इस प्रकार के सम्प्रयोग में अधिकांशिया का संस्था के सम्बन्ध में बाहरी यत्तिया या संस्थाओं से सम्बन्धपूर्ण सूचनाएँ मिलती रहनी हैं।

स्पष्ट है कि सम्प्रयोग का क्षेत्र अधिकधिक व्यापक होता जा रहा है। यह संस्था के उच्चाधिकारियों और कमचारियों के बीच या संस्था के विभिन्न समस्त अधिकारियों के बीच या अधिकारियों या कमचारियों के बीच ही नहीं रहा है बल्कि संस्था के अधिकारियों और संस्था के बाहर के यत्तियों के बीच होन लग गया है। वास्तव में उद्योग अथवा व्यवसाय के प्रत्येक क्षेत्र में विस्तृत होन करने पर स्वाभाविक है कि औद्योगिक या व्यवसायिक सम्प्रयोग का भव्य भी बढ़ा। यह अवश्य है कि इसकी उपयोगिता और साधकता इस बात पर निर्भर है कि यह कहाँ तक प्रभावी रूप में सम्पन्न होता है।

सम्प्रयोग के माध्यम (Media of Communication)

सम्प्रयोग अनेक माध्यमों द्वारा सम्भव है जिन्हें तीन मुख्य वर्गों में वर्गीकृत किया जा सकता है—

(क) श्रवण (Audial) अर्थात् सुनना—इस माध्यम के उदाहरण हैं—

सम्मेलन समितियाँ मासिकार टेलीफोन, रेडियो प्रसार जनसभाएँ आदि।

(ख) दृश्य (Visual) अर्थात् देखना—इस माध्यम के अन्तर्गत लिखित सम्प्रयोग यथा—परिपत्र पुस्तिकाएँ प्रतियोगिता विवरणिकाएँ स्मरण आदि तथा चित्रण (फोटो पाम्पर ग्राफिक्स क्लिप स्लाइड्स आदि) सम्मिलित हैं।

(ग) दृश्य-श्रवण (Audio visuals) अर्थात् दृश्य और सुनना दोनों—

इस माध्यम के उदाहरण वास्तव चलचित्र दूरदर्शन यन्त्रिय प्रसारण आदि हैं।

उपयुक्त तीनों में से प्रत्येक माध्यम के अपने-अपने गुण हैं तथा अपनी अपनी सीमाएँ हैं। यह प्रश्न अथवा निष्पत्ति पर निर्भर है कि वह किस बात का निराकरण करे कि कब कौनसा सम्प्रयोग माध्यम उपयुक्त होगा। आजकल सांसारिक और प्रशासकीय दोनों ही प्रकार के संगठनों में सम्प्रयोग का प्राप्ति करने के लिए सम्मेलन प्रणाली (Conference Method) का प्रयोग बढ़ रहा है। यह प्रयोग अधिक लाक्षणिक इसलिए है कि यह कि हमें विनम्र नहीं जाना पत्र व्यवहार भी कम जाना है और जानकारीयों नहीं पत्र पाली। मिलने में सम्मेलन प्रणाली के महत्वपूर्ण उपयोग का उल्लेख किया है यथा—(१) समस्या सम्बन्धी जानकारी प्राप्त होना (२) समस्या के समझने में सहायता मिलना (३) निराकरण की स्वीकृति और निष्पत्ति का सुझाव (४) संगठन में काम करने वाले अधिकारियों में एकता की भावना का प्राप्ति (५) कमचारी वर्ग के भूयोजन में सुविधा एवं (६) प्रशासकीय कमचारियों में सूचना का आदान-प्रदान का सुझावपूर्वक प्राप्ति देना। सम्मेलन प्रणाली का एक मुख्य लाभ यह है कि हमें लागू में

काफी रुचि बन जाती है। समूह के मन्त्रस्य सम्मेलन में परी तरह और सामान्य रूप से भाग ले सकते हैं जिससे उनके पारस्परिक संपर्कता के प्रति समुचित सन्तोष होता है और परिणामों का संगठन के सभी मन्त्रस्य सह्य स्वीकार कर सकते हैं। सम्मेलन प्रणाली के फलस्वरूप सामूहिक साहस का विकास होता है और प्रतीपचारिक सम्बन्धों का विस्तार होता है किन्तु सम्मेलन प्रणाली की अपनी सीमाएँ भी हैं। अनुमान समिति (नीचा प्रतिवेदन) के मतानुसार सम्मेलन में काफी वृद्धि हुई है। कभी कभी तो वे कितने दुरुह हो जाते हैं कि उनमें भाग लेने वाले अधिकारियों के लिए सम्बंधित विषय वस्तु के साथ परा ध्यान करना असम्भव हो जाता है और व्यवहार में चला तथा टिपण्णी लिखने के कार्यों में कमी होने के साथ ही कभी कभी तो पत्र व्यवहार काफी लम्बे समय तक चलते रहते हैं क्योंकि सम्बंधित विषय पर प्रकट विभिन्न दृष्टिकाणा की टिप्पणी करनी पड़ती है वह सुधारना पड़ता है तथा उनका समाधान करना पड़ता है। इसीलिए सर्वसम्मति विवरण तैयार करने में विलम्ब हो जाता है तथा कभी कभी तो चर्चाएँ अधूरी रह जाने के कारण अगले दिन सम्मेलन बुलाता आवश्यक हो जाता है। कभी-कभी एक ही अधिकारी का एक ही दिन में एक से अधिक सम्मेलनों में भाग लेना पड़ता है और ऐसी दशा में वह प्रत्येक सभा के लिए परी तैयार नहीं कर पाता। परिणाम यह होता है कि वह चर्चाओं में पूरा योग नहीं दे पाता। सम्मेलन में सम्मेलन प्रणाली नस्नियों (मिनिया) पर नोट लिखने की मन प्रक्रिया की अपेक्षा अधिक व्यापक सिद्ध होती है।¹

सम्प्रपण की प्रभावशालिता को बढ़ाने वाले तत्त्व

किसी भी विशाल संगठन में सम्प्रपण की प्रभावशीलता बढ़ाना एक कठिन काम है।² उस दृष्टि से निम्नलिखित तथ्यों की उपस्थिति आवश्यक है—

1. सम्प्रपण यथासम्भव स्पष्ट और सभी आवश्यक बातों से युक्त होना चाहिए—सम्प्रपण अथवा संचार की शान्दली का विस्तृत होना आवश्यक है। मन्त्रपूष शान्द को बार बार दोहरा देना तथा महत्वपूर्ण आदेशों और निर्देशों पर विशेष ध्यान देकर उन्हें व्यक्त करना भी सम्प्रपण की सफलता का साधक है।

2. सम्प्रपण की प्रभावशीलता के लिए आवश्यक है कि उच्च अधिकारियों और अधीनस्थ अधिकारियों के बीच विचारों की एकलपना कायम रह ताकि अधिकारियों का कमचारियों पर विश्वास रहे और कमचारी अपने कार्यों में रुचि लें।

3. सूचना पर्याप्त हो, अधूरी नहीं अथवा उम इस ढंग से प्रेषित किया जाए कि उसका अभिप्राय एकदम स्पष्ट हो जाए। सूचना का कोई अर्थ ऐसा नहीं होना चाहिए जिससे पढ़कर कमचारियों के मन में प्रश्न उठते रहें और उनका

समाधान न हो पाए। बात स्पष्ट, विस्तारपूर्वक और आवश्यकतानुसार नप-तुने शब्दों में ही कही जानी चाहिए।

✓ सूचना यथासमय अर्थात् सही समय पर दी जानी चाहिए। अधिकारियों को पूरा ध्यान रखना चाहिए कि किस मौक़ पर क्या आदेश देना उपयुक्त है। प्रत्येक संगठन का कर्तव्य है कि वह कार्यकुशलता बटान के आशय से जो भी निर्देश दे उह कमचारियों तक पहुँचान में विनम्र न हों।

✓ सम्प्रपण देने से पूर्व संचार या सम्प्रपण प्राप्तकर्ता का यदि अधिकारी पहले से ही अपने विश्वास में लें ता सम्प्रपण की प्रभावशालिता बढ़ जाना सम्भव है।

✓ सम्प्रपण की स्वाभाविकता इस बात पर भी निर्भर है कि समय समय पर यह पता लगाया जाए कि अधीनस्थ कमचारियों पर संचार का कितना प्रभाव पड़ा है अथवा वे संचार का किस सीमा तक समझ सके हैं।

मिनेट ने सम्प्रपण को प्रभावशाली बनाने वाले तत्त्वों का उल्लेख किया है—(1) संचार स्पष्ट हो (2) प्राप्तकर्ता की प्रत्याशा के अनुरूप हो (3) समुचित हो (4) समयानुसार हो (5) एक जगह हो (6) लोचदार हो एवं (7) स्वीकार्य हो। ट्रेरी न लक्ष्य की प्राप्ति के लिए जिन आठ बातों की सिफारिश की है उन्हें डा अवस्थी एवं महेश्वरी ने इन शब्दों में गिनाया है—

- (1) स्वयं पूर्ण जानकारी हासिल कर लीजिए
- (2) परस्पर विश्वास स्थापित कीजिए
- (3) अनुभव का कोई एक जगह आधार बना लीजिए
- (4) प्रसा का ध्यान रखिए
- (5) उदाहरण तथा दृश्य साधनों का काम में लाइए एवं
- (6) विनम्रकारी प्रतिक्रियाओं को व्यवहार में न लाइए।

सम्प्रपण की कठिनाइयाँ या उसकी प्रभावशीलता को घटाने वाले तत्त्व

सम्प्रपण के माध्यम में अनेक कठिनाइयाँ और अवरोध हैं। वास्तव में जो तत्त्व सम्प्रपण के प्रभाव में वृद्धि करते हैं यदि उनका प्रयोग न किया जाए तो सम्प्रपण का प्रभाव घटने लगता है। सम्प्रपण के प्रभाव को घटाने वाले तत्त्व मुख्यतः इस प्रकार हैं—

✓ **भाषा की अस्पष्टता** असंगति और जटिलता हानिकारक है। शब्दों के संचार से सम्प्रपण अर्थात् संचार कठिन हो जाता है। कितनी बार अच्छे से अच्छे शब्दों भी विचारों को समुचित रूप में अभिव्यक्त नहीं कर पाते। डा अवस्थी एवं महेश्वरी के अनुसार विशिष्टीकरण न, जो आधुनिक शासन की विशेषता है

अ नी एक अलग निरर्थक शब्दबारी विकसित करती है जो संचार का निराकरण करती है।

2/ विपणन ने सद्धान्तिक बाधाओं का उल्लंघन किया है। उनही शब्दों में— पृष्ठभूमि शिक्षा और प्रशिक्षण में अंतर होने के कारण सामाजिक एवं राजनीतिक विचारों में भी अंतर आ जाता है। सम्भवतः प्रभावशाली सम्प्रणाली में सबसे बड़ी बाधाएँ हैं जिन्हें पार करना सबसे कठिन है।

3/ संगठन में विभिन्न व्यक्तियों की पद प्रतिष्ठा तथा उनकी वृत्तार्थिक पृष्ठभूमि भी सम्प्रणाली में अवरोध उत्पन्न करती है। प्रायः देखा गया है कि अधिकारियों अपनी प्रतिष्ठा का मय जिस रूप में करते हैं वह सम्प्रणाली व्यवस्था के लिए कई बार निकारक सिद्ध होती है। जो अधिकारी जरा सी बात पर ताराज हाकर अपनी शक्ति का दुरुपयोग करने के अभ्यस्त होते हैं उनमें अधीनस्थ प्रायः डरते रहते हैं और ऐसा प्रयत्न करते हैं कि वे उन अधिकारियों के सामने जितना कम आएं उतना ही अच्छा है। ऐसी अधिकारियों की शक्ति व संगठन में सामान्य या स्पर्धित सम्बंधों को विकसित नहीं होने देता।

4/ सम्प्रणाली की प्रभावशीलता के माध्यम से एक अर्थ बाधा पद पोषण निम्नतम के अनुसार विभिन्न स्तरों की है। अधीनस्थ अधिकारियों और अधीनस्थ कमचारियों के बीच सम्प्रणाली व्यवस्था अनेक स्तरों में से होकर गुजरती है। इन विभिन्न स्तरों पर संचार सम्प्रणाली भाषा के विभिन्न अर्थ लगाए जा सकते हैं जिससे सम्प्रणाली के अर्थों के बारे में भ्रम उत्पन्न होते हैं और कभी कभी कमचारी वगैरह अपनी अधिकारियों की प्रसन्न करने के लिए उन्हीं के अनुकूल अर्थ लगाते हैं। माइसन आदि का कहना है कि— सम्प्रणाली को अनुरूप कारणा से प्रसन्न करने वाली बातों की प्रसार संचालित कर दिया जाता है गलतियाँ से सम्बंधित सूचनाओं को नहीं भेजा जाता।

5/ संगठन का आकार और विशिष्टीकरण भी सम्प्रणाली के सामान्य प्रवाह में रुकावट डालते हैं। संगठन का आकार जितना अधिक विस्तृत होगा उतनी ही अधिक कमचारियों की सम्बद्ध करने की आवश्यकता होगी। इसके पक्षस्वरूप सम्प्रणाली व्यवस्था का जाल और अधिक जटिल हो जाएगा। विशिष्टीकरण की बाधा भी कम नहीं है। यह बाधा किस प्रकार सम्प्रणाली व्यवस्था को प्रभावित करती है इसे स्पष्ट करते हुए जोफ प्रशासन के एक विद्वान ने लिखा है कि संगठन की विभिन्न शाखाओं के आपसी सम्बंध और उनमें सूचना संचार उनकी अपनी विशिष्टता के कारण प्रायः समुचित रूप से नहीं हो पाता है। माइसन की कार्यशाला संगठन के वायव्य में त्रिधा-वयन से सम्बंध रखती है। उसी प्रकार स्टाफ की कार्य तथा स्टाफ के व्यक्ति विशेष कार्य के लिए रहते हैं। प्रायः स्टाफ की बातों को जो अपने विशिष्ट नान के कारण ही स्टाफ की सत्ता प्राप्त करता है उनके विशिष्ट नान के

संभव में ही समझा जा सकता है। इस प्रकार का विशिष्ट ज्ञान ज्ञान के पास रहना आवश्यक नहीं है अतः स्टाफ की शास्त्रिक अभिवृत्तियाँ को उसी अर्थ में ग्रहण किया जा सकता है यह सत्य रहता है। इसके अतिरिक्त विशिष्ट ज्ञान जहाँ भा हो वह समझने के दायरे को सीमित करता है क्योंकि उसे समझने में अपने विशिष्ट ज्ञान का ही आधार माना जाता है विशिष्ट ज्ञान के दायरे से बाहर निकलकर समझने की योग्यता और प्रवृत्ति बहुत कम जागृत होती है। इसका परिणाम है कि एक ही तथ्य को विभिन्न अर्थों में ग्रहण किया जाता है। साइमन आर्नि ने इस प्रसंग में एक अच्छा उदाहरण दिया है— यदि कहीं पर किशोर अपराध की समस्या अधिक हो जाती है तो पुलिस के अधिकारी का निष्कर्ष होगा कि निरीक्षण के कार्य में पुलिस की गलती और अधिक बढ़ानी चाहिए मनोरंजन विभाग का निष्कर्ष होगा कि यह तथ्य किशोरों के लिए अधिक विस्तृत कार्यक्रम रखने की आवश्यकता का सूचक है समाज कल्याण विभाग का निष्कर्ष होगा कि अव्यवस्थित घर के बालकों की अधिक देख रेख की आवश्यकता है इनके अतिरिक्त पुलिस विभाग जब तक इस समस्या के प्रति अधिक जागरूक होकर नहीं सोचता तब तक यह भी संभव है कि वह इसकी सूचना अन्य विभागों को न भेजे।

8/ सम्प्रपण में एक अवरोध सम्प्रपण अर्थात् संचार करने की दृष्टि की कमो है। कुछ प्रबंधकों का विश्वास ही नहीं करना कि प्रशासन भी काँच सरकारी प्रयत्न और सामूहिक प्रयास है। वे अपने अधीनस्थों के साथ विचार विमर्श करना आवश्यक नहीं समझते। नाच की ओर से आन वाल संचार का न वे पसंद करते हैं और न प्रोत्साहित करते हैं। भागीदारी प्रबंध उनके योग्य वस्तु नहीं है।

9/ सम्प्रपण के माध्यम में एक बड़ी बाधा स्थान की दूरी है। यद्यपि तार फोन आदि द्वारा संचार भेजा जा सकता है तथापि कुछ भौतिक दूरियाँ हैं जहाँ सम्प्रपण (संचार व्यवस्था) सघन पर्याप्त नहीं है।

10/ यदि उच्च प्रशासक समय समय पर अपनी सम्प्रपण व्यवस्था की जाँच न करे और उसमें आवश्यक सुधारों के प्रति उदासीन रहे तो भी सम्प्रपण (संचार) को प्रभावशाली बनाए रखना कठिन है। सम्प्रपण-व्यवस्था के अनेक परिणाम प्रायः अनिष्ट नहीं निकलते कि उच्च अधिकारी यह सोचते हैं कि अधीनस्थ कमचारियों का आदेश प्रसारित करने में ही उसका काम पूरा हो जाएगा। आदेशों के क्रिया व्ययन के प्रति वे जागरूक नहीं रहते और न ही उनके लिए अपने अधीनस्थ कमचारियों को प्रोत्साहित करने में रुचि लेते हैं। काम कम बात अधिक—यह उनका मित्रता होता है।

सम्प्रपण व्यवस्था की इन बाधाओं को समुचित सुविधा और प्रयासों द्वारा मिटाया अथवा बहुत कुछ कम किया जा सकता है। सम्प्रपण-व्यवस्था का

प्रभावशाली होना इसके परिणामों पर निर्भर करता है। यदि निदिष्ट उद्देश्य प्राप्त हो जाता है तो सम्प्रणाली व्यवस्था को सफल समझना चाहिए अन्यथा नहीं।

सम्प्रणाली के प्रकार (Types of Communication)

प्रणाली की गुणवत्ता की दृष्टि से हम सम्प्रणाली को निम्नलिखित तीन वर्गों में विभाजित कर सकते हैं—

- (क) मौखिक लिखित एवं सांकेतिक सम्प्रणाली (Verbal Written and Gestural Communication)
- (ख) औपचारिक एवं अनौपचारिक सम्प्रणाली (Formal and Informal Communication)
- (ग) नीचे की ओर ऊपर की ओर तथा समतल सम्प्रणाली (Downward Upward and Horizontal Communication)

सम्प्रणाली के इन विभिन्न रूपों पर अधिक विस्तार से विवरण प्रस्तुत है।

(क) मौखिक लिखित एवं सांकेतिक सम्प्रणाली (Verbal Written and Gestural Communication)

सम्प्रणाली के वर्गीकरण का प्रथम आधार यह है कि वह देश या निर्देश या तो मौखिक रूप में दिए जाए या लेखनी से लिख कर। कुछ व्यवस्थाओं पर सच है कि सम्प्रणाली केवल शब्दों द्वारा ही हो सकती है।

(प्र) मौखिक सम्प्रणाली

(Verbal Communication)

मौखिक सम्प्रणाली से आशय यह है कि संवाद तथा द्वारों के बीच संवाद व्यवस्था सूचना के माध्यम से उभार करके संचालन प्राप्त करने की प्रणाली को जाना जाता है। यह प्रणाली यह विधि आज भी सर्वाधिक प्रचलित है। मौखिक सम्प्रणाली दो पक्षों के मध्य प्रत्यक्ष वार्ता द्वारा, टेलीफोन पर बात करके, विचार शक्ति के माध्यम से भाग लेकर व्यवस्था सम्मेलनों में उपस्थित होकर सूचना प्रसारण या जो के माध्यम से दिया जाता है। नारसिं ए एम्पल की मान्यता है कि मौखिक शब्दों द्वारा पारस्परिक सम्प्रणाली सम्प्रणाली की सर्वोत्कृष्ट कला है। विभिन्न अनुसंधानों में यह स्पष्ट हो चुका है कि प्रत्येक व्यक्ति सम्प्रणाली में जितना समय व्यतीत होता है उसका कम से कम 75% भाग मौखिक सम्प्रणाली में ही बीतता है।

मौखिक सम्प्रणाली के लाभ सम्प्रणाली के सभी साधनों में मौखिक सम्प्रणाली अपना प्रमुख स्थान रखता है। इसके निम्नलिखित मुख्य लाभों से हम इसका महत्त्व स्पष्ट होता है—

1. श्रुति नोट प्रदान करने के लिए मौखिक सम्प्रणाली अधिक उपयोगी है।

2 मौखिक सम्प्रपण में कागज स्याही आदि का कार्य व्यर्थ नहीं होता और समय की भी काफी बचत होती है।

3 मौखिक सम्प्रपण प्रबंधका के मानवीय दृष्टिकोण का प्रतीक है। प्रत्येक व्यक्ति में मान्यता प्राप्त करने की आकांक्षा होती है और जब प्रबंधक मौखिक शब्दों द्वारा कर्मचारियों की प्रशंसा करता है उस तूण सम्मान जैसा है ता उसकी इस आकांक्षा की पूर्ति हो जाती है।

4 मौखिक सम्प्रपण प्रबंधक के क्षेत्र में भागीदारी व्यवस्था को सरल बनाता है। प्रबंधक किसी महत्वपूर्ण विषय पर नियम लेने के लिए सभा के अधिकारियों और कर्मचारियों को बुलाकर मौखिक रूप से विचार विमर्श करने हैं जिससे प्रत्येक समस्या का समाधान हो जाता है अथवा प्रमाण भी लिये जाते हैं और समस्या के उद्देश्यों की प्राप्ति का मार्ग अधिक सरल हो जाता है।

5 मौखिक सम्प्रपण अधिकार प्रत्याभूति को भी सरल बनाता है। अधिकारियों द्वारा प्रपन्न अधीनस्थों को अनिवार्य अधिकार मौखिक रूप में दे दिए जाते हैं। कार्य निष्पादन के बारे में आदेश और निर्देशों को बार बार लिखित रूप में न देकर मौखिक रूप में समझाने की आवश्यकता होती है। इसी प्रकार अधीनस्थों से मौखिक रूप में ही अधिकांश सूचनाएं प्राप्त की जाती हैं।

6 मौखिक रूप से दिया गया संदेश आता पर तुरंत प्रभाव डालता है।

7 मौखिक सम्प्रपण में भावाभिव्यक्ति अधिक प्रभावशाली और सरलता से समझने योग्य होती है, अतः संदेशों का तुरंत निवारण हो जाता है।

8 संस्था में समूह भावना या टीम भावना के विकास में मौखिक सम्प्रपण मुख्य भूमिका अदा करता है।

9 व्यवसाय की सफलता संस्था के अंतर्गत वातावरण पर निर्भर करती है और प्रबंधक कर्मचारियों से व्यक्तिगत एवं सामूहिक ढंग से करके मौखिक वातावरण द्वारा उपयुक्त तथा लोकात्मिक वातावरण तैयार करता है।

10 मौखिक सम्प्रपण द्वारा संदेश तुरंत प्रसारित होता है और जनस्वरूप किसी भी काम की क्रिया-व्ययन तुरंत प्रारम्भ हो सकता है जिससे उत्पादन की गति में भी वृद्धि होती है।

11 मौखिक सम्प्रपण में संवाद प्राप्तकर्ता की प्रतिक्रिया की जानकारी संवाददाता को तुरंत हो जाती है। संवाद प्राप्तकर्ता की मुख मुद्रा उदात्तपूर्ण या उदासीन हो (स्वीकृत) आदि से उसकी प्रतिक्रिया का तुरंत अनुमान लगा लिया जाता है।

12 मौखिक सम्प्रपण लिखित सम्प्रपण की तुलना में अधिक लचीला होता है क्योंकि प्रेषित संवाद में सुगमता से आवश्यकतानुसार परिवर्तन और संशोधन किया जा सकता है। साथ ही विस्तार से संवाद का स्पष्टीकरण भी हो सकता है।

13 मौखिक सम्प्रपण से सवादाता और सवाद प्राप्तकता के मध्य पारस्परिक सद्बिश्वास में वृद्धि होती है।

मौखिक सम्प्रपण के दोष—यद्यपि मौखिक सम्प्रपण अत्यधिक लोकप्रिय है और यह व्यवसाय की विज्ञानता में सुगमता लाता है तथापि व्यवसाय में अनक ऐसे अवसर आते हैं जिनमें मौखिक सम्प्रपण प्रायः अनुपयोगी सिद्ध होता है। मौखिक सम्प्रपण के मुख्य दोष अथवा इनकी मुख्य कमियाँ निम्नलिखित हैं—

1 मौखिक सम्प्रपण के लिए दोनों पक्षों में सवद ता और सवाद प्राप्तकता) का सवाद के प्रपण के समय उर्ध्व दृष्ट होना आवश्यक है। अतः यदि कभी सवाद प्राप्तकता उपलब्ध न हो तो मौखिक सम्प्रपण नहीं किया जा सकता। इस प्रकार प्रत्यक्ष सम्पर्क के अभाव में सम्प्रपण की यह विधि अनुपयुक्त है।

2 यदि दोनों पक्षों के बीच काफी दूरी होती है और सदेश का प्रपण टुकड़ान ध्वनि द्वारा किया जाता है तो टनीफ़ीन करने पर काफी व्यय हो जाता है।

3 यदि मौखिक सन्देश काफी विस्तृत हो तो उसमें अस्पष्टता आ जाती है क्योंकि सदेश प्राप्तकता का सभी बातें एक साथ समझने में असमर्थ हो सकती है। यदि सदेश प्रपक और सन्देश प्राप्तकता के बीच स्तर में अत्यधिक अंतर है तो सन्देश प्रपक को अपना सदेश बार बार समझाना पड़ता जिससे समय का भी व्यय होना और फिर भी अस्पष्टता बनी रहेगी।

4 मौखिक सम्प्रपण में निमित्त साक्ष्य का अभाव होता है अतः यदि दोनों पक्षों में स कोई भी पक्ष अपनी स्थिति से विमुख हो जाए तो कोई वधानिक या अथवा कायवादी करने में कठिनाई उत्पन्न हो जाएगी। इसलिए अधिकारी महत्त्वपूर्ण घातों का प्रपण अधीनस्थों को प्रायः लिखित रूप में देना अधिक उपयुक्त समझते हैं ताकि आदेश का अनुपालन न होने पर उनके विरुद्ध बिना किसी कठिनाई के अनुशासनात्मक कार्रवाही की जा सके।

5 मौखिक सम्प्रपण भविष्य में सम्पन्न के लिए अनुपयुक्त है। जिन सूचनाओं का मापदण्ड महत्त्व है उनके लिए तो मौखिक सम्प्रपण ठीक है लेकिन जो सूचनाएँ व्यवसाय के भावी सफलता के लिए जरूरी हैं उनके लिए मौखिक सम्प्रपण ठीक नहीं माना जा सकता। प्रत्यक्ष भविष्य के लिए जो निगमन गत हैं जो नीतियाँ निर्धारित करते हैं उनसे प्रवचन और कमचारियाँ का मागदमन होता है अतः इनका सम्प्रपण मौखिक रूप में नहीं किया जा सकता।

6 मौखिक सम्प्रपण में सवादाता को सवाद के प्रपण में प्रायः सोचन के लिए कम समय मिलता है जिससे कभी कभी जल्दी में या तो सवादाता द्वारा कठोर शब्द निकल जाते हैं या घात का अनुपलब्ध बिगड़ जाता है। ऐसी स्थिति में दोनों पक्षों के बीच तनाव या अतृप्तता के बिंदु उत्पन्न होते हैं।

मौखिक सम्प्रपण के साधन—मौखिक सम्प्रपण के साधनो में मुख्य ये हैं—

(1) प्रशिक्षण पाठ्यक्रम (2) साक्षात्कार, (3) समुक्त विचार विमर्श (4) भाषण (5) रेडियो (6) टेलीफोन (7) टेलेविजन (8) नम सभ जो कि नियोजको और कमचारियों के मध्य सम्प्रपण में महत्वपूर्ण भूमिका प्रदा करते हैं (9) यात्री जो कि प्रायः विक्रय प्रतिनिधि या इसी तरह के प्रतिनिधि होते हैं और जिनके माध्यम से ग्राहकों और संस्था के मध्य सम्प्रपण की शृंखला का निर्माण होना है और विपणन अनुमोदन किया जाता है तथा उत्पादन-वृद्धि का प्रयास किया जाता है (10) सम्मेलन तथा सम्मेलन एवं (11) सेबीवर्गीय विभाग जिसकी स्थापना में जहाँ एक ओर कमचारी अपनी समस्याएँ संबोधि प्रबंधक के सामने प्रस्तुत करते हैं वहाँ दूसरी ओर उन्होंने विधान के बारे में आवश्यक सहायता और सलाह प्राप्त होता रहती है।

(ग्रा) लिखित सम्प्रपण

(Written Communication)

लिखित सम्प्रपण का अभिप्राय सन्देशवाहक द्वारा किसी सन्देश को लिखित रूप से प्रेषित करने से है। लिखित सम्प्रपण के लिए पत्र पत्रिकाएँ, बुलेटिन रिपोर्ट पम्फ्लेट डायरिया हेण्डबुक अनुमन सुकाव पुस्तक आदि का प्रयोग किया जाता है। मौखिक और लिखित सम्प्रपण वास्तव में सम्प्रपण प्रक्रिया की दो धाराएँ हैं एक सिक्का के दो पक्ष हैं।

लिखित सम्प्रपण के सम्बन्ध में ध्यान रखने योग्य बातें—लिखित सम्प्रपण के सम्बन्ध में बड़ी सावधानी बरतने की आवश्यकता होती है। किसी सन्देश को लिखित समय प्रायः निम्न बातों पर ध्यान रखना आवश्यक है—

- 1 लिखित सन्देश में संक्षिप्त और प्रचलित शब्दों का प्रयोग करना चाहिए।
- 2 सन्देश स्पष्ट सुंदर और आकर्षक ढंग से लिखा होना चाहिए।
- 3 सरल शब्दों और मुहावरों का प्रयोग करना चाहिए।
- 4 सन्देश का भाषा स्पष्ट और सुलभ होनी चाहिए ताकि उसके अर्थ में भ्रम न निकलत हो।
- 5 व्यक्तिगत सन्देशों में यथा—तुम और वह—का प्रयोग करना चाहिए।
- 6 सन्देश को छोटे छोटे वाक्यों तथा परास्मिकों में विभक्त करके लिखना चाहिए।
- 7 चर्चा उदाहरणों आदि का प्रयोग करना चाहिए ताकि सन्देश का भली प्रकार स्पष्टीकरण हो सके।
- 8 वाक्य संरचना में एक्टिव वाइस (Active Voice) का प्रयोग होना चाहिए पसिव वाइस (Passive Voice) का नहीं।
- 9 सन्देश का प्रत्येक शब्द उपयोगी होना चाहिए और अलंकारों तथा विशेषणों का प्रयोग कम से कम करना चाहिए।

10 मर्यादित और साधारण शब्दों में लिखा जाना चाहिए।

11 संवाद की भाषा शुद्ध भी होनी चाहिए और नम्र भी।

12 संवाद में प्रस्तुत की गई सामग्री में क्रमबद्धता और आवाहनात्मकता होनी चाहिए।

13 यथासम्भव संवाद को टा प करवाकर ही प्रेषित करना चाहिए।

निम्नलिखित संदेश तैयार करने में उपरोक्त बातों का ध्यान रखना बहुत ही जरूरी है। यदि आप में सम्मान को ठप पड़ जाने वाली भाषा का प्रयोग किया गया तो सम्भव है कि वह बन जाने और संदेश का निरर्थक हो जाने की आशंका बनी रहगी। इन सभी बातों पर ध्यान अवश्य है जिससे कि लिखित संदेश अधिक प्रभावी हो सकता है।

लिखित सम्प्रणाली के लाभ—मौखिक सम्प्रणाली व्यवस्था की कमियों को दूर करने के लिए लिखित सम्प्रणाली व्यवस्था अपनाई जाती है। लिखित सम्प्रणाली के मुख्य लाभ यह हैं—

1 लिखित सम्प्रणाली में दोनों पक्षों की प्रत्यक्ष उपस्थिति आवश्यक नहीं है।

2 यदि दोनों पक्ष भिन्न भिन्न नगरों में रहते हैं अर्थात् एक दूसरे से बहुत दूर हैं तो संदेश लिखित रूप में डाक से भेजने पर कोई विशेष व्यय नहीं आता है। सम प्रकार दूर की स्थिति में सम्प्रणाली की यह विधि मौखिक सम्प्रणाली की तुलना में कम खर्चीली है।

3 लिखित सम्प्रणाली विस्तृत और जटिल सूचनाओं के लिए अधिक उपयुक्त है। ऐसी सूचनाओं को धीरे धीरे शक्ति के साथ समझा जा सकता है।

4 लिखित संदेश में स्पष्टता आ जाती है जिससे वह अधिक प्रभावोत्पादक हो जाता है। किसी बात के अनकं अर्थ निकालने जाने की सम्भावना कम रहती है।

5 लिखित संदेश भविष्य में बिना उठाने की सूरत में लिखित प्रमाण के रूप में प्रस्तुत किया जा सकता है।

6 लिखित संदेश द्वारा कई व्यक्तियों को एक साथ सूचना दी जा सकती है। अलग अलग स्थानों पर रहने वाले लोगों को एक ही सूचना एक समय पर देने के लिए लिखित विधि सर्वोत्तम है।

लिखित सम्प्रणाली के दोष—लिखित सम्प्रणाली के भी अपने कुछ दोष हैं—

1 समय समय और धन का व्यय होता है। यदि संदेश छोटा है और प्रत्यक्ष रूप से दूसरे पक्ष को दिया जा सकता है तो ऐसे संदेशों को लिखकर भेजने में समय, धन और धन का अपव्यय होगा।

2 कुछ अवसरों पर संदेश विधि काफी विलम्बकारी बन जाती है। यदि किसी लिखित संदेश में कोई भूल बन जाए तो एक छोटी सी बात को सूचित करने के लिए संदेश नम्बर और सम्प्रणाली की पूरी प्रक्रिया को पुनः दोहराना होगा जिससे संदेश सम्प्रणाली में अनेक विलम्ब हो जाएगा।

3 लिखित सम्प्रपण मे प्रत्यक्ष सम्पर्क का अभाव होने के कारण संदेश के सम्बन्ध में प्राप्तकर्ता की प्रतिक्रियाओं का ज्ञान प्रेषक को शीघ्र नहीं मिल पाता।

4 लिखित सम्प्रपण में संवाद की गोपनीय रखना कठिन है जबकि मौखिक सम्प्रपण दोनों पक्षा तक ही सीमित रहता है जिससे उसमें गोपनीयता बनी रहती है।

5 लिखित सम्प्रपण से संवाद प्राप्तकर्ता को संवाददाता की भावनाओं की जानकारी नहीं हो पाती।

■ लिखित सम्प्रपण विधि विनम्रकारी है क्योंकि संदेश का आनेज तयार करना, टाइप कराने, अधिकारी के हस्ताक्षर कराने प्रपण कराने आदि में काफी समय लग जाता है।

(इ) साकेतिक सम्प्रपण

(Gestural Communication)

सम्प्रपण की इस विधि में न बोलना पड़ता है और न लिखना पड़ता है बल्कि संवाद का सम्प्रपण सन्तो, हावभाव आदि के द्वारा होता है। यद्यपय की आधुनिक प्रकृति कुछ ऐसी है कि अनेक संवाद ऐसे होते हैं जिन्हें बोलना या लिखना सम्भव नहीं होता और साकेतिक भाषा में ही संवाद को प्रेषित किया जाता है। साकेतिक सम्प्रपण में पीठ थपथपाना, कमचारी में हथकर हाथ मिनता, कमचारी के काय की संकेत या सिर हिलाकर प्रार्थना करना आदि से इशारा करना मस्तिष्क पर तरह तरह के संकेतों डालना आदि का सम्मिलित किया जाता है। उल्लेखनीय है कि अनेक प्रबंधशास्त्री साकेतिक सम्प्रपण को मौखिक सम्प्रपण में ही सम्मिलित करना पसंद करते हैं।

मौखिक बनाम लिखित सम्प्रपण

(Verbal Vs Written Communication)

यह प्रश्न उठाना स्वाभाविक है कि मौखिक और लिखित सम्प्रपण विधियाँ में से कौनसी विधि अपनानी चाहिए। वास्तव में दोनों ही विधियाँ के अपने अपने गुण तथा दोष हैं और यह नहीं कहा जा सकता कि किस परिस्थिति में कौनसी विधि अधिक सफल होगी। इसका लिए प्रत्येक संगठन या संस्था में परिस्थितियों के अनुसार दावों की प्रकाश की सम्प्रपण विधियों का प्रयोग किया जाता है। हमने न लिखा है कि— यदि प्रबंधक कबन एक विधि को चुनता है तो उस सम्प्रपण असफलता का सामना करना होगा।

(ख) औपचारिक एवं अनौपचारिक सम्प्रपण

(Formal and Informal Communication)

सम्प्रपण के दूसरे वर्ग में औपचारिक एवं अनौपचारिक सम्प्रपण को लिया जाता है।

ग्रीपचारिक सम्प्रपण

(Formal Communication)

जब सवाददाता और सवाद प्राप्तकर्ता के मध्य ग्रीपचारिक सम्बध हो तो उनके बीच सवाद के मादान-प्राप्त को ग्रीपचारिक सम्प्रपण कहा जाता है। दोनों पक्षा के मध्य ग्रीपचारिक सम्बध का निर्माण संगठन-चार्ट द्वारा होता है। इसी चार्ट के आधार पर अधिकारी तथा उत्तरदायित्व का निर्धारण होता है और इस अधिकारी तथा उत्तरदायित्व का द्वारा ग्रीपचारिक सम्प्रपण के मार्ग निश्चित किए जाते हैं। मन्त्र ग्रीपचारिक ढंग से लिखित रूप में ही प्रेषित किया जाता है। उदाहरणार्थ यदि एक कार्यालय का व्यवस्थापक अपने अधीनस्थ कर्मचारी को विलम्ब से मान या धोषी गति में काम करने का कारण अनुशासनात्मक कार्रवाई की चेतावनी देता है तो ऐसी चेतावनी लिखित रूप में ग्रीपचारिक रीति से प्रेषित की जाएगी। कर्मचारी द्वारा यह लिखित चेतावनी प्राप्त कर लेने की समीक्षा भी अपराध पुस्तिका (Pen Book) में ली जाएगी। अन्य प्रकार की सामान्य परिस्थितियों में उच्चधिकारियों से निम्न अधिकारियों तक अधिकारी के प्रत्यायोजन या अनुरोध से ही ग्रीपचारिक सम्प्रपण का जन्म होता है। संस्था का संगठन चार्ट में भी बताया है कि किसे सवाद प्रेषण का किन-किन अधिकारियों के मध्य से गुजरना पड़ता है। ये सभी माग ग्रीपचारिक माग कह जाते हैं और इन मागों से गुजरने वाले सम्प्रपण को ग्रीपचारिक सम्प्रपण कहा जाता है। ग्रीपचारिक सम्प्रपण का माग पूर्व निश्चित होता है। ये माग स्पष्ट हों इसका ध्यान रखा जाना चाहिए। कौन किससे आदेश और निर्देश प्राप्त करेगा कर्मचारी अपनी समस्या के समाधान के लिए किसके पास जाएगा आदि का निर्धारण स्पष्ट रूप से कर दिया जाना आवश्यक है। ग्रीपचारिक सम्प्रपण जो प्रायः लिखित में ही होते हैं स्थायी आदेश वार्षिक प्रतिवेदन पत्रिका आदि का माध्यम से भेज जाते हैं।

अनौपचारिक सम्प्रपण

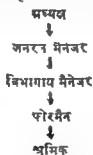
(Informal Communication)

जब सवाददाता और सवाद प्राप्तकर्ता के बीच सम्बध ग्रीपचारिक होते हैं तो इनके मध्य सवाद का मादान-प्राप्त अनौपचारिक सम्प्रपण कहा जाता है। कुछ समय पूर्व तक अधिकार प्रवध ग्रीपचारिक सम्प्रपण को ही अधिक महत्त्व देने थे किन्तु अब अनौपचारिक सम्प्रपण को भी मायता मिलने लगी है। आज व्यावसायिक क्षेत्र जो रूप लेता जा रहा है उसमें सवाददाता और सवाद प्राप्तकर्ता के बीच अनौपचारिक सम्बधों का महत्त्व बढ़ गया है। अनौपचारिक सम्प्रपण का निम्न रूप में होना आवश्यक नहीं है। यदि एक टाइपिस्ट किसी अधिकारी के निजी सहायक को कोई टाइप किया हुआ पत्रिका अनुमोदनार्थ प्रस्तुत करता है और कार्य-व्यवस्था के कारण निजी सहायक केवल रात में से अपना अनुमोदन मुचित

कर देता है तो यह अनौपचारिक सम्प्रपण होगा। अनौपचारिक सम्प्रपण का ग्रपवाइन (Grapevine) अथवा बुश टेलीग्राफ (Bush Telegraph) भी कहा जाता है। अनौपचारिक सम्प्रपण में सन्देश का आदान प्रदान सगठन चाट द्वारा निर्धारित मार्गों के अनुमार्ग न लेकर स्वाभिमानी और सन्देश प्राप्तकर्ता के मध्य पारस्परिक सम्बन्धों के आधार पर होता है।

(ग) नीचे की ओर ऊपर की ओर एवं समस्त सम्प्रपण
(Downward Upward and Horizontal Communication)

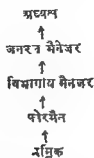
नीचे की ओर सम्प्रपण (Downward Communication)—यदि आदेशना अथवा सन्देशों का प्रवाह उच्चधिकारियों से सहायक तथा सहायका से अधीनस्थ अधिकारियों की ओर अर्थात् ऊपर से नीचे की ओर होता है इसे नीचे की ओर सम्प्रपण कहा जाता है। इसे कर्मचारी सम्प्रपण (Employee Communication) की संज्ञा भी दी गई है। एक औद्योगिक प्रतिष्ठान में नीचे की ओर सम्प्रपण की जा स्थिति हो सकती है उसका उदाहरण इस प्रकार है—



नीचे की ओर सम्प्रपण यद्यपि मौखिक अथवा लिखित किसी भी प्रकार का हो सकता है, तथापि यह प्रायः लिखित रूप में ही अधिक उपयुक्त समझा जाता है। लिखित रूप में होने से कार्य का निष्पादन सरलता से हो जाता है और साथ ही कर्मचारियों के पास इनका स्थायी रिकार्ड भी तैयार हो जाता है। व्यक्तिगत निर्देश सम्मेलनों में आपस में टेलीफोन पर सन्देश सीधा या घटो बजाकर सूचित करना स्लाइड्स का प्रदर्शन आदि नीचे की ओर सम्प्रपण की मौखिक विधियाँ हैं जबकि अधीनस्थ कर्मचारियों को लिपिबद्ध आदेश पत्र भीमो बुलटिन सूचना-पट्ट पर प्रसारण आदि नीचे की ओर सम्प्रपण के लिखित रूप हैं।

ऊपर की ओर सम्प्रपण (Upward Communication)—जब आदेशना या सन्देश का प्रवाह अधीनस्थ कर्मचारियों से सहायक और सहायका से उच्चधिकारियों की ओर अर्थात् नीचे से ऊपर की ओर होता है तो इस ऊपर की ओर सम्प्रपण कहा जाता है। आजकल ऊपर की ओर सम्प्रपण काफी प्रचलित है। यह सम्प्रपण भी मौखिक या लिखित किसी भी प्रकार का हो सकता है। यह औपचारिक तथा

अनौपचारिक दो ही प्रकार का होता है : किसी संस्था या उपक्रम में ऊपर की ओर सम्प्रपण की स्थिति का एक उदाहरण निम्न प्रकार है—



अपक्ष रूप में सूचना देना, सभी सम्मेलन तथा आपसी परामर्श सामाजिक आदि ऊपर की ओर सम्प्रपण का मौखिक रूप है जबकि लिखित प्रतिवेदन तथा आपत्तियों प्रकट करना सुझाव देना आदि इसके निवृत्त रूप हैं।

समतल सम्प्रपण (Horizontal Communication)— जब समान स्तर के विभिन्न व्यक्तियों के मध्य सम्प्रपण होता है तो यह समतल सम्प्रपण कहा जाता है। उदाहरणार्थ एक संस्था में विभिन्न विभागों के अध्यक्ष प्रायः एक ही स्तर के अधिकारी होते हैं और जब उनके मध्य सलाह का आदान प्रदान होता है तो यह समतल सम्प्रपण है। इस सम्प्रपण से विभिन्न विभागों में समन्वय स्थापित होता है और संस्था का कार्य सुगमता से चलता है। समतल सम्प्रपण भी मौखिक या लिखित किसी भी प्रकार का हो सकता है और अवसरानुसार प्रत्येक प्रकार के माध्यमों से होना ही प्रत्येक सम्प्रपण प्रयुक्त किया जाता है। टेलीफोन, सभाएं एवं सम्मेलन आदि सामाजिक विद्या आदि समतल सम्प्रपण के मौखिक रूप हैं जबकि पत्र-मौखिक वापिक प्रतिवेदन पोस्टर हेल्थबुक आदि इसके निवृत्त रूप हैं।

सम्पूर्ण विवेचन से स्पष्ट है कि कुशल तथा प्रभावी सम्प्रपण अपने आप में एक विशिष्ट कार्य है। इस विद्या का प्रयोग सम्पन्न व्यक्ति ही सम्पन्न कर सकता है।

औद्योगिक सम्प्रपण की प्रासंगिकता

सम्प्रपण के 30 अध्याय की समाप्ति हम जनवरी 1981 की योजना में प्रकाशित एक नव औद्योगिक सम्प्रपण की प्रासंगिकता के माध्यम से करेंगे। इस रूप में श्री दीनानाथ दुबे ने औद्योगिक सम्प्रपण के विभिन्न पहलुओं पर भारतीय परिवेश को ध्यान में रखते हुए जो प्रकाश डाला है वह पढ़ने योग्य है—

इस पृष्ठों पर परस्पर में जब दो व्यक्ति आपस में बातें करते हैं एक दूसरे के भावों को समझने के लिए सम्प्रपण, संचार प्रणाली से श्रेष्ठ के आदान प्रदान की विद्या का प्रचलन हुआ और तब से लेकर आज तक इस विद्या के नए-नए आयाम विकसित होते रहते हैं। यह एक निर्विवाद तथ्य है कि हम जिस भाषा को जानते हैं यदि उसमें

मन्त्रों का आगम प्रदान दिया जाए ना काय की ठीक सैक परिस्थिति की सम्भावना रहती है अथवा मन्त्रों का उचित आगम प्रदान न हान न तरह-तरह की गलतफर्मावण पत्र होती है और उससे कितना उपद्रव हान की सम्भावना रहती है।

आज हमारा औद्योगिक जीवन में जो भ्रमशक्ति है उसका एक कारण सम्प्रपण विद्या का हीन में काम न करना है। हमारा औद्योगिक ज्ञान पश्चिमी देश पर आधारित है। पश्चिम की तकनीकी शक्ति सम्प्रपण का उचित महत्व नहीं दृष्टा है परन्तु भारत में हमका अभी पर्याप्त भ्रमशक्ति नहीं दी पाया है। परन्तु हमें बावजूद अपनी भ्रमशक्ति का कारण सम्प्रपण प्रत्यक्ष मण्डित राजनीतिक सामाजिक और औद्योगिक व्यवस्था का आधार बन गया है—वह चाहे तात्कालिक हो या भविष्यकाली। मन्त्र कवच परिभाषा और सम्प्रपण का साधना का है। इन तीन भागों में बांटा गया सकता है—

- (1) प्रत्यक्ष या उत्पत्ति-वृद्धि का
- (2) पारम्परिक या पारम्परिक का
- (3) प्रचारामक—।

आज का युग "पारम्परिक" पारम्परिक का युग है। तीव्रता से औद्योगिक समाज और एक नई औद्योगिक संस्कृति का विकास हो रहा है। अभी के साथ निर्मित स्तर पर सम्प्रपण का विचार-आधार का भी उत्पन्न हो रहा है। इसमें समाज में गतिशीलता आ रही है और एक नया वर्ग जिस हम औद्योगिक कर्मों या कामगार कह सकते हैं उस समाज का मुख्य धारा बनता जा रहा है। यदि यह वर्ग अपने आपका उत्पन्न करने में कुशल बन सकता है तो समाज में गतिशीलता आयेगी। और औद्योगिकरण का वातावरण में जिस समाज का निर्माण हो रहा है उसमें गतिशीलता आयेगी। अमजीनी की बाड़ी का विकास होगा और हमका मृज्जनालता का बगान मिलेगा। सम्प्रपण के दो छोर हैं। एक छोर सम्प्रपण है और दूसरी छोर मन्त्र। पारम्परिक समाज से जिस औद्योगिक समाज का उत्पन्न होगा वह मूल स्तर पर आज का पारम्परिक समाज से जुड़ा हुआ है किन्तु फिर भी दोनों का अन्तिम मन्त्र है। "पारम्परिक" नई औद्योगिकता में उत्पन्न होने की नई तकनीक का जड़तन उपद्रव की। यह नई तकनीक पहल शक्ति स्तर पर सम्प्रपण का साधन का रूप में जन्मा है। सम्प्रपण की प्रक्रिया जितनी ना-वृद्धि, जितनी बढित हो है।

इस प्रक्रिया के मुख्य तत्त्व हैं -

- (1) सम्प्रपण का स्तर
- (2) नया वर्ग की विषय वस्तु
- (3) प्रवृद्धि आता तक नया पात्र
- (4) सम्प्रपण मन्त्र का माध्यम और
- (5) सम्प्रपण का प्रभाव—।

हम अक्सर सम्प्रपण रिक्तता (कम्प्यूनिकेशन गप) सम्प्रपण विस्फोट (कम्प्यूनिकेशन एक्सप्लोजन) सरले सम्प्रपण और औद्योगिक सम्प्रपण की बात सुनते हैं और यह जानते हैं कि सम्प्रपण की रिक्तता के कारण हमारी विकास योजनाओं की जिन पर करोड़ों रुपया खर्च किया गया है मनोवर्धित सफलता नहीं मिली है।

देश में गरीबी निरक्षरता अज्ञान कृषि धण्डकृता तथा काम की प्रति विरक्ति की भावना अपनी प्रखर जड़ें जमाए है जिसका प्रतिकूल प्रभाव राष्ट्र के विकास पर पड़ रहा है। स्थिति यह है कि हमारी मनोवृत्ति में अभी भी गुलामी बनी हुई है। हम औद्योगिक कामगारों और ग्रामीण किसानों का देश उनकी भाषा में न पहुँचा कर अंग्रेजी में या उसके भाषाई अनुवाद के माध्यम से पहुँचाना चाहते हैं। औद्योगिक कारखानों में सम्प्रपण विद्या के रूप में घृ-पत्रिकाएँ प्रकाशित की जाती हैं। यान्त्रिक ये पत्रिकाएँ अंग्रेजी में हैं। ये पत्रिकाएँ कमचारी वर्ग के लिए होती हैं। यह विद्वम्बना ही है कि इन उत्पादकता सुरक्षा लागत में कमी आदि का देश दिया जाता है पर इन सन्देशों का जिनके लिए मन्त्र है वह वर्ग अंग्रेजी भाषा जानता है या नहीं इस तथ्य को जानने का प्रयास मैनेजमेन्ट द्वारा नहीं किया जाता।

निजी क्षेत्र में यह स्थिति अभी भी विद्यमान है किन्तु सामाजिक क्षेत्र में इसमें पर्याप्त सुधार हुआ है। इस क्षेत्र के कारखानों में भाषायी सम्प्रपण की काफी प्रसुप्तता मिलने लगी है। भोपाल स्थित मेस कारखानों की साप्ताहिक गृह पत्रिका में सन्देश का उदाहरण सामने है। हमारे देश में शायद यही एक मा त्रिहिक पत्रिका है जो दस हजार की संख्या में गाँवों में सागर जसा प्रत्येक सन्देश अपने पाठकों को देती है। निजी क्षेत्र में एकाध पत्रिकाएँ और हैं जस— टिस्को समाचार १० सौ सौ परिवार आदि जो भाषायी सम्प्रपण की दिशा में प्रकाश स्तम्भ का काम कर रहे हैं। मैं यहाँ अंग्रेजी या हिन्दी अथवा भाषायी विवाद में नहीं जाता। हमारा मत यही यह बताना है कि सफल सम्प्रपण यही है जिसे लोग समझ सकें। आज देश में औद्योगिकरण का आ सलाब है उसमें प्रायः कई करोड़ों से ऊपर अमरीकी कार्यरत है। इन तक देश पहुँचाने की मुख्य समस्या आज भी है। ये अमरीकी हैं हमारे देश में युवा वर्गों में निम्न शैक्षणिक वेतन मिस्त्री इन्फ्रिजियन अपरेटर फ़िटर है पर आते हैं। इनकी मेहनत और हीशयारी पर ही उत्पादन की उत्पादकता का दारोम दार है। इनमें से अधिकांश अमरीकी अनुप्राप्त हैं कुटुम्ब हैं। देश की अर्थव्यवस्था और अधिकाधिक उत्पादन के लिए सम्प्रपण की प्रभावी माध्यम के विकास की आज अनिवार्य आवश्यकता है। यदि हम उत्पादन और उत्पादकता को गति देना चाहते हैं उत्पादन का वातावरण बनाना चाहते हैं तो हम देश उसी भाषा में देना होगा जिस अमरीकी समझते हैं।

औद्योगिक परिवेश से सम्प्रपण क कई माध्यम हैं। इन माध्यमों से ज्यादा प्रभाव गृह पत्रिकाओं का पड़ता है। ये पत्रिकाएँ उभयपक्षों को (1) सूचना (2) सीमा (3) समन्वय और (4) सदृश के चार सत्रों में बाँधती हैं। गतिशील औद्योगिक समाज बनाने में इन पत्रिकाओं के सम्पादकों की नया भूमिका हो सकती है यह एक चुनौतीपूर्ण सवाल है क्योंकि सम्प्रपण दोतरफा कार्य है न तो प्रबंधक इसके बिना अपने कामों को अंजाम दे सकते हैं और न कर्मचारी। वैसे आज बहुत से लोग हैं जो इस कार्य को अलाभकारी मानते हैं। ऐसे लोग केवल सकुचित स्वार्थों के पक्षधर हैं। उनका उद्योगों के भविष्य के बारे में सोच व चिन्तन दक्षिणामूर्ति है।

आज औद्योगिक अशांति का जो वातावरण सारे देश में व्याप्त है उसका मूल कारण औद्योगिक जीवन के विविध स्तरों पर पारस्परिक सम्प्रपण का अभाव है। हड़ताल और तानाबन्ती की स्थिति में तो यह सम्भव पूरातया टूट जाता है और इससे उद्योग व राष्ट्र को हानि उठानी पड़ती है। हम इन प्रक्रियाओं को हर स्तर पर जारी रखने का प्रयास करना चाहिए। गृह-पत्रिकाएँ यदि ठीक से प्रकाशित की जाएँ तो वे उद्योग में परस्पर सीमा व सहभावना का वातावरण तैयार कर सकती हैं। उत्पादकता बढ़ाने, समय व सामग्री की बचत, दुर्घटना निवारण, बर्बादी की रोकथाम, गृह-जिंदगी में कमी आँखी गृह व्यवस्था और अंततः कर्मचारियों का एक अच्छा सामरिक बनाने, जन जागृति व जन-सेवा की भावना को बग देने के दायित्व का बोध कराकर देश व समाज के निमाण में यशस्वी भूमिका निभा सकती हैं। आज औद्योगिक गृह पत्रिकाएँ यादातर मैनेजमेंट व गुण जाती हैं जिससे प्रमुख समुदाय और आम सभ गृह पत्रिका को मैनेजमेंट का भोषू मानते हैं। ऐसी स्थिति में गृह पत्रिका की विश्वसनीयता पर आँख आती है।

औद्योगीकरण की तरह औद्योगिक पत्रकारिता भी पश्चिमी देशों की ही दंत है। राजनीतिक पत्रकारिता में जो ग्लमर है वह औद्योगिक पत्रकारिता में तो नहीं हो सकता क्योंकि दोनों के विषय ही भिन्न भिन्न हैं किंतु औद्योगिक समाज के बीच विचारों के आदान प्रदान में निःसंदेह ऐसी पत्रिकाएँ कारगर माध्यम बन सकती हैं। हमारे कामगार जितने बुद्धिमान और सज्जन लोग उतना ही लाभ उद्योगों का होगा। इस समय देश में 850 गृह पत्रिकाएँ प्रकाशित हो रही हैं। नम स 186 भाषायी और हिन्दी में हैं। इनका सम्भावित प्रसार 30 लाख से ऊपर है और प्रायः एक करोड़ रुपये से अधिक धन इन पर खर्च किया जाता है। इससे स्पष्ट है कि देश में इस सम्पद माध्यम की कितनी महत्ता है। औद्योगिक सम्प्रपण व माध्यम व रूप में हर कारखाने में इस विषय जितना स्वस्थ प्रसार हो उतना ही प्रयत्न होना।

लोक सम्पर्क (Public Relations)

प्राज के युग में पुनिस राय का स्थान लोक कल्याणकारी राय में लीपा है। प्राज लोक सम्पर्क के मूल का स्थान किसी भी कार्य की तुलना में प्राज अधिक स्थापक रूप में स्वीकार किया जाता है। राय के कार्य क्षेत्र में अधिक वृद्धि हो गई है और प्रशासन जन-संघर्ष के लिए अनिवार्य रूप से एक दीर्घकालीन योजना बनाता है। प्रशासन की सफलता जन-सहयोग पर निर्भर है। क्योंकि प्राज प्रशासन का स्वरूप लोकतांत्रिक है निरवरोध नहीं। अधिनायकवादी व्यवस्थापन में भी प्रशासन जनमत की अवहेलना करने का साहस अपने समय तक नहीं कर पाता। प्रशासन और जनता के बीच सहयोग की बड़ी मजबूत बनाने का प्रतिशान्ति साधन लोक सम्पर्क है जिसका मोटे रूप में अर्थ है—सूचनाओं विचारों प्रत्यक्ष सम्पर्कों और संचार माध्यमों द्वारा प्राप्त प्रसार। प्राज का युग प्रचार का युग है पत्र-सिटी पग पग पर हम प्रभावित करती है और माटे तौर पर इसी का परिणामित परिष्कृत एवं सुसम्बद्ध रूप है लोक सम्पर्क है। किसी भी परियोजना कार्यक्रम या अभियान की सफलता के लिए अनुकूल वातावरण या आवश्यकता का हाना नितान्त आवश्यक है और लोक-सम्पर्क का प्रधान उद्देश्य है—अपेक्षित स्थिति में लोकमत का निर्माण। लोक-सम्पर्क एक विशिष्ट शक्ति है जिसमें एक पक्ष तो पत्र-सिटी या प्रचार द्वारा जनता का समर्थन प्राप्त करना चाहता है दूसरा जनता का। पत्र-सिटी जानने वाला पक्ष अपने प्रचार विषय के गुण गुणों को ताल कर जनता के सम्मुख अपना संदेश रखता है और फिर देखता है कि जनता ने उस संदेश को स्वीकारा या नहीं या स्वीकारा तो नहीं तक और नहीं स्वीकारा तो क्या? इस प्रकार जनता की प्रतिक्रिया प्राप्त करके प्रचार प्रक्रिया या संचार या कार्यक्रम में संशोधन किया जाता है और जनता का विश्वास में लिया जाता है। प्रत्येक संस्था चाहें वह सरकारी हो या निजी अपने अपने क्षेत्र की जनता से सम्पर्क स्थापित करती है। लोकमत निर्माण के लिए किए गए इस पारस्परिक आदान-प्रदान से जो प्रचार या सूचना प्रक्रिया प्रारम्भ होती है उसके परिणामित एवं परिष्कृत स्वरूप को विज्ञान लोक-सम्पर्क कहा है। लोक प्रशासन के सम्बन्ध में प्रशासनिक प्रथा का यह अर्थ है कि वह कार्य संचालन के सम्बन्ध में जनता की राय प्राप्त करें जनता के मन में प्रशासन के बारे में यदि कोई गलतफहमी हो तो उसे दूर करें। कोई भी

प्रशासन तब तक सफ़्त नही ले सकता जब तक कि जनमत (Public Opinion) उसका विरोध न करे। कितनी ही बार ऐसा होता है कि आतियोग और निराधार अफवाहों के कारण प्रशासन तथा जनता के बीच एक खाई सी पड़ जाती है और जनमत शासन के विरुद्ध हो जाता है। अतः लोक प्रशासन को चाहिए कि वह उचित लोक-सम्पक स्थापित कर और आतियों का निवारण कर जनता को विश्वास में लें। लोक सम्पक कायों द्वारा अपनाई गई नीतियों को प्रायः Moo Cow Sociology कहा जाता है, जिसका अनुसार गाय का प्रसन्न रहने की चेष्टा की जाती है ताकि वह अधिक दूध दे सके। प्रशासन जनता को प्रसन्न करने की चेष्टा करता है ताकि उसकी योजनाएँ अधिक सफ़्त हों। लोक सम्पक द्वारा प्रशासन में जानकारी प्राप्त करता है कि जनता की कामनाएँ तथा किससे क्या हैं और जनता प्रशासन में क्या उम्मीद करती है। दूसरी ओर वह जनता को यह सूचित करता है कि उसे प्रशासन से क्या आकांक्षाएँ करनी चाहिए प्रशासन क्या कार्य कर रहा है तथा प्रशासन के विभिन्न संगठनों द्वारा क्या क्या सेवाएँ प्रदान की जा रही हैं।

लोक सम्पक की व्याख्या

लोक सम्पक की कार्य निश्चित एवं सवमान्य परिभाषा देना कठिन है। निश्चित शास्त्रों की परिधि में इस विषय का दृष्टि से विचारना सम्भव नहीं है। लोक-सम्पक के मतों के विषय में प्रायः सहमति है। पहले हम विभिन्न परिभाषाओं को लेंगे—

प्रशासन में लोक सम्पक अधिकारी वगैरह तथा नागरिकों के बीच पाए जाने वाले प्रधान एवं गौण सम्बन्धों तथा इन सम्बन्धों द्वारा स्थापित प्रभावों एवं दृष्टिकोणों की परस्पर क्रियाओं का मिश्रण है। —ज एल मैकनी

✓ विभिन्न जन समूहों के मतों का प्रभावित करने के लिए एक संगठन जो भी कार्य करता है वह सब लोक सम्पक है। —डा. चस

विभिन्न जन समूहों के मतों का प्रभावित करने के लिए एक संगठन जो भी कार्य करता है वह सब लोक सम्पक है। —एपलबी

लोक सम्पक एक विज्ञान है जिसका द्वारा एक संगठन यथाथ रूप में अपने सामाजिक उत्तरदायित्वों का पूरा वर्णन करे तथा सत्त्वता के लिए आवश्यक जन स्वीकृति तथा अनुमोदन प्राप्त करने का प्रयत्न करता है। —रक्सहॉर्न

कार्य उद्योग यूनियन कापोरेशन व्यवसाय संस्कार या मध्यमस्था जब अपने प्रादिकार कर्मचारियों हिस्सदारों या जन माधारणक साथ स्स्थ और उपायक सम्बन्ध स्थापित करने या उह स्थायी बनाने के लिए प्रयत्न करे जिनसे वह अपने प्रापको समाज के अनुकूल बना सके अथवा अपना उद्देश्य समाज पर प्रयत्न कर सके उसके उन प्रयत्नों को लोक सम्पक कहते हैं।

—वेमटर की यू. एण्टरनशनल चिकित्सकी

हरियाणा के लोक सम्पर्क विभाग के संयुक्त निदेशक श्री राजेन्द्र ने लिखा है कि स्वयंसेवक के गुण-गोप और जनता से परस्पर के सम्बन्ध के आधार पर अनुकूल लोकमत निर्माण के लिए सुव्यवस्थित प्रयत्न को लोक सम्पर्क कहते हैं। लोक प्रशासन - एक प्रमुख विज्ञान मिलट न लोक-सम्पर्क के उन मुख्य चार तत्वों को गिनाया है जिन पर प्रायः आम सहमती पाई जाती है—(1) जनता की इच्छाओं तथा आवश्यकताओं के बारे में जानकारी प्राप्त करना (2) जनता को बताना कि उचित विचारधारा क्या है उचित कार्य और धार्मिक न्याय हैं (3) अधिकारियों और जनसाधारण के बीच अन्तर्-सम्बन्ध बनाए रखना एवं (4) जन साधारण को यह प्रवृत्त करना कि शासन लोक के लिए कौन कौन से सम्पर्क कार्य कर रहे हैं। बर्नेट ने माना है कि लोक सम्पर्क के तीन मुख्य पहलू हैं—(क) जनता का सी गई सूचना (ख) जनता के रुचिकाएँ तथा कार्य को बदलने का प्रयास और (ग) संस्था के दृष्टिकोण तथा कार्यों को जनता के साथ और जनता के दृष्टिकोण एवं कार्यों को संस्था के साथ एकीकृत करने की चेष्टा करना।

लोक सम्पर्क प्रक्रिया का सम्बन्ध जनता के किसी विशिष्ट वर्ग से नहीं बरन् सभी वर्गों से होता है क्योंकि सभी वर्ग किसी न किसी रूप में विभिन्न प्रशासनिक कार्यवाहियों से प्रभावित होते हैं। जिस प्रकार एक कुशल डाक्टर रोगी की नाड़ी देख कर उसकी गति और रोगी का रोग पचाने की कोशिश करता है उसी प्रकार एक कुशल प्रशासक जनता की नाड़ी घुमाए उसकी भावनाओं और आवश्यकताओं को पहचानने में कोशिश करता है। जो प्रशासक जितनी अच्छी तरह जनता को समझ पाएगा वह उतना ही सफल प्रशासक सिद्ध होगा। लोक-सम्पर्क द्वारा लोकमत के सुव्यवस्थापन का विश्लेषण किया जाता है विपक्ष और विरोध का खंडन तथा स्वयंसेवक के अनुकूल लोकमत का निर्माण किया जाता है इसीलिए लोक सम्पर्क को लोकमत की इंजीनियरिंग (Engineering of Public Opinion) भी कहते हैं। आज की दुनिया में कोई संस्था लोकमत की शक्ति या प्रभाव की अवहेलना करके अपना काम नहीं चला सकती। यह जमाना गया जब सत्ताधारी लोग कह सकते थे— जनता जाए भाई मैं या स्वयंसेवक राजा बोल उठता था— मेरी आज ही सर्वोपरि है जो कुछ है मैं ही हूँ।

सूचना प्रचार और लोक सम्पर्क

(Publicity Information Propaganda and Public Relations)

लोक-सम्पर्क को प्रायः लोक सूचना और प्रचार का समानार्थक समझने की भूल कर देते हैं। यह आवश्यक है कि सूचना (Publicity or Information) प्रचार (Propaganda) और लोक सम्पर्क (Public Relations) की घटित घटना धारणाएँ स्थिर कर ली जाए—लोक सम्पर्क का उद्देश्य केवल किसी व्यक्ति का प्रशंसन प्रथम प्रचार मात्र नहीं होता बरन् इतना क्षेत्र तो प्रकाशन या सूचना

(Publicity or Information) का है। किसी भी जानकारी को अधिकाधिक प्रसारित करने के माध्यम-माध्यम जब यह प्रयत्न भी किया जाए कि जनता प्रसारित संदेश को केवल स्वीकार ही न करे बल्कि उसके अनुरूप कोई काम भी उठाए तो यह प्रक्रिया सूचना या प्रकाशन से एक काम आगे प्रचार' (Propaganda) कहलाती है। प्रकाशन या सूचना (Publicity) और प्रसार या प्रचार (Propaganda) के मुख्यस्थित परिमाणित एवं सर्वद्वित रूप को ही लोक सम्पक (Public Relations) कहा जाता है।¹

एक उदाहरण से इन तीनों ही धारणाओं का पारस्परिक घन्तर भनी प्रकार स्पष्ट हा जाएगा—

✓ सना की भर्ती चर रही है। आपके पास सूचना आई कि अमुक स्थान पर अमुक आयु के लोग भर्ती हो सकत हैं। भर्ती होने के नियम भी आपको मिल गए हैं। आपन इस सूचना का प्रम रेडियो मुन्ति साहित्य मुनानी अथवा दूसरे साधनो से जनता तक पहुचा लिया भर्ती के नियमो को भी प्रचारित कर दिया। आपने ऐसा किया है ता आपन कबल पन्सिटी की है।

भर्ती के लिए बाँधित सत्या म आदमी नहीं मिल रहे इसलिए कवन सूचना देन से काम नहीं चलेगा जनता को समाना पन्गा कि उन्हें भर्ती क्या होना चाहिए। दश पर सफ्ट है। राष्ट्रीय स्वतन्त्रता का सुरक्षित करना है। भर्ती होने से आर्थिक लाभ हान हैं। बुनाये म पशन (निवृत्ति बतन) मिलन का लाभ है। एसा प्रचार करके आप पन्सिटी से एक काम आग वर हैं। आपन न कबल सूचना दी है आपन नागो को सना म भर्ती होने के लिए प्ररित भी किया है। आपन प्रचार काम या प्रापगण्डा किया है।

इसस आग धर्लिए। सना म भर्ती होने के समय स्थान तारीख नियम आदि की सूचना सबको मिल गई। भर्ती क्या हाना चाहिए अथात् प्रचार या प्रोपेगण्डा सम्बन्धी लेख, पुस्तिकाएँ विनापन अथवा अय सामग्री भा जनता तक पहुच गई किन्तु जन-साधारण के मन म कदु शकाए हैं। क्सी कारण प्रकाशन या प्रचार का सन्तोषजनक प्रभाव नहीं हुआ। नाग बाधित सत्या म भर्ती हान नहीं आ रहे। क्नाचित् कुछ लोगो का सरकार का नीति पर विश्वास नहीं। कुछ लोगो की शिकायत है कि साधारण सनिका के साथ सना के उच्च अधिकारी अनुचित व्यवहार करत है। कुछ नाग समझन हैं कि सेना म भर्ती हाकर व्यक्ति निजी स्वतन्त्रता से वचन हा जाता है। एसी दशा म लाक सम्पकता (Public Relations Man) जनता की शकाया बाधाया और कठिनाया का सरकार तक पहुचाना है और सरकारी नीति म यथासम्भव सुधार करवा कर भर्ती के प्रोग्राम का एक बार फिर जनता के सामन रखता है। एस प्रकार सरकार और जनता

दाना पक्षा में तान में स्थापित करके किसी भी नीति या कार्यक्रम का माग प्रशस्त करने के काम को लोक सम्पर्क कहते हैं।

प्रकाशन हो या प्रचार काय उद्देश्य यही होता है कि जनता को कुछ तथ्यों में अवगत कराया जाए और समाज के सामने कोई विशेष सिद्धांत या कार्यक्रम प्रस्तुत किया जाए। स्पष्ट है कि रंग प्रक्रिया में ध्यान केवल इस बात पर केंद्रित होता है कि जनता में क्या प्रभावित या प्रचारित किया जा रहा है। जनता की इस सम्बंध में क्या प्रतिक्रिया है उसे सरकार या नियोजताओं तक पहुंचाना यह काम लोक सम्पर्क का है विस्तृत प्रकाशन या प्रचार का नहीं। लोक सम्पर्क के काम में सफलता के लिए आवश्यक है कि जनमत की विभिन्न प्रवृत्तियों का विधिपूर्वक और यत्नत अध्ययन किया जाए और उन्हीं के अनुरूप प्रचार को अवेक्षित दिशा प्रति मोड़ या रूप दिया जाए।

वास्तव में लोक सम्पर्क न केवल एक विज्ञान ही है अपितु एक कला भी है। समरितन मसी म यदि कहा जाए तो लोक सम्पर्क एक बेचने की कला (Salesmanship) है अर्थात् जिस तरह कोई वस्तु अपनी बीजा का प्रचार करके वह बेचता है उसी तरह भाषुनि काल में प्रकाशकों को सरकारी नीतियों और कार्यक्रम जनता को बेचने पड़ते हैं—यानी वे वह जनता के सामने इस रूप में प्रस्तुत करते हैं कि जनता उन्हें स्वीकार कर लें और अपना समर्थन दें।

प्रशासन और लोक सम्पर्क

मैं छा लोक सम्पर्क निजी और सरकारी दाना ही प्रशासना की सफलता के लिए आवश्यक है। लोक प्रशासन में लोक सम्पर्क कार्यक्रम के दो सबप्रधान उद्देश्य हैं—प्रथम जनता को उपयुक्त सरकारी सेवाओं की प्रकृति और क्षेत्र सूचित करना। तीसरा प्रशासनिक अधिकरण के प्रति जनमानस में विश्वास पैदा करना। प्रशासन का जो काय जनता अधिक सरोकप्रिय होता है उसमें लोक सम्पर्क की आवश्यकता उतनी ही बढ़ जाती है क्योंकि ग्राहियों और विरोध के वातावरण को मिटाकर नाया का प्रशासन के अनुकूल बनाता है। हमारे देश में प्रशासन और जनता के बीच खाई अभी भी गहरी है। विदेशी शासन के दिनों में सरकारी विभाग हमारे शापण और दमन के उपकरण थे और स्वतंत्र भारत में भी जब कभी नागरिकों को राशन-काठ समय पर नहीं मिलता या दूध के डिपो से निराश होटना पड़ता है या उनमें शिक्षायात्री पत्रों पर समुचित कायवाही नहीं होती या उन्हें समुचित याप नहीं मिल पाता तो वे मन ही मन गौरशाही की निरकुशता अनियमितता और भ्रष्टाचार के न जान क्या क्या चित्र खींचते हैं। इससे विपरीत सरकारी कर्मचारी और अधिकारी समझते हैं कि नागरिक सरकार के प्रति समुचित उत्तरदायित्व का परिचय नहीं देते जो कानून जनता ने स्वयं ही अपने प्रतिनिधियों द्वारा पारित करके लागू किए गए हैं उनका उल्लंघन वह स्वयं करती है। दोनों पक्षा की भ्रांतियां

गन्तव्यहमिया और शिकायत का नाक सम्पक का प्रभावशाली प्रस्था द्वारा बहुत कुछ दूर किया जा सकता है। लोक सम्पक की मशीनरी जन साधारण को यह बता भली प्रकार समझा सकता है कि सरकारी प्रशासन का सारा काम लिखित कागजातों से किया जाता है और जो भी काम होना है वह सम्बन्धित अधिकारियों की लिखित स्वीकृति के बिना पूरा नहीं हो सकता अतः कागजाती में विलम्ब भी हो सकता है और रुकावट भी हो सकती है।

वास्तव में सरकारी प्रशासन में लोक सम्पक को बहुत ही महत्वपूर्ण स्थान दिया जाना चाहिए। सरकारों विभाग के रूप में लोक सम्पक के मुख्य उद्देश्य से प्रवृत्त हो होने चाहिए—(1) सरकार द्वारा संचालित अभियानों (उदाहरणार्थ—छाटी बचतों या परिवार नियोजन) में जनता का सम्मेलन के लिए प्रेरित करना (2) सरकार द्वारा निर्धारित नियमों और कानूनों (उदाहरणार्थ बगला देश की समस्या या गंगाघाट के सानियाना की समाप्ति) के समर्थन के लिए जनता में प्रचार वाक्य न केवल शासन प्रणाली में सरकार के लिए प्रतिवादा हो जाता है कि वह समय समय पर राष्ट्रीय और अंतरराष्ट्रीय समस्याओं सम्बन्धी अपनी नीतियों से जनता का अवगत कराती रहे क्योंकि जनता के सतक और प्रतिक्रिया समर्थन के बिना इन नीतियों का परिपालन भी कठिन है। कई बार सरकार के आंतरिक या बाह्य विराधियों के जवाब में जवाबी प्राप्तिगण्डा भी करना पड़ता है। यही दाना भू मन्त्रालय लोक-सम्पक को निभानी पड़ती है तथापि हम स्मरण रखना चाहिए कि इन दाना कामों की कुछ सीमाएँ निर्धारित हैं। ब्रिटिश संसदीय रूप की शासन प्रणाली (जो भारत में प्रचलित है) के अन्तर्गत सत्तारूढ़ राजनीतिक दल और सरकार का पृथक् माना जाता है अतः सरकारी प्रचार मशीनरी को राजनीतिक दलों के प्रोपगण्डा के लिए प्रयुक्त नहीं किया जा सकता। सावित्यतः एक प्राप्ति दशा का अधिनायकवादी व्यवस्थाओं में दल और सरकार में इस प्रकार का अन्त नहीं माना जाना अतः वहाँ प्रचार में कोई भेद या प्रतिषेध नहीं है। संयुक्तराष्ट्र अमेरिका में भी सरकारी प्रचार या पब्लिसिटी को कई मौकों पर राजनीति एवं दलगत प्रचार के लिए प्रयुक्त करने की गुंजायश रहती है।

सरकारी प्रचार और लोक सम्पक पर संदेह भी किया जाता है। कई लोग सरकारी प्रचार की समस्त गतिविधियों का बराध भी करते हैं। जन साधारण सरकार और दूसरी पब्लिसिटी करने वाली अन्य संस्थाओं को दा परस्पर विरोधी मापदण्डों से मापते हैं। कोई बड़ी पेट्रोल कम्पनी जब अपने माता की पब्लिसिटी के लिए कराओ स्थान खच करती है और यह रूपया भी आहूको संचालन करती है तो गीग इसको बुरा नहीं मानते। किंतु यदि सरकार अपनी सत्ताओं के दार में जनता को अवगत कराए तो आपत्ति उत्पन्न होती है और कहा जाता है कि करणता के रूप में जो दवा किया जा रहा है।

सरकारी लोक सम्पर्क का विरोध उन राजनीतिक दलों तथा भी किया जाता है जो शासनाखंड पार्टी का विरोध करते हैं। उन्हें सना यह सदेह रहता है कि सरकारी प्रतिनिधियों को शासक पार्टी के प्रोपेगण्डा के लिए प्रयुक्त किया जा रहा है।

लोक सम्पर्क का विरोध प्रत्यक्ष प्रतिनिधियों और सहायताओं की ओर से भी होता है। वे समझते हैं कि समाचार संकलन के पेशावराना काम में लोक सम्पर्ककर्ता उनका प्रतिस्पर्धी हैं। हमकी खर्चा हम पाछे कर चुके हैं और स्पष्ट करें चुके हैं कि राष्ट्रपति और गवर्नर के सदन में लोक सम्पर्क का योगदान क्या है।

लोक सम्पर्क स्थापित करने का माध्यम

सरकार के जो भी माध्यम होते हैं वे सभी उन सम्पर्क के माध्यम हैं। प्रचार के मुख्यतः तीन माध्यम हैं—रिजिस्ट्रार, खबर, मूलक तथा दोनों का योग। प्रथम श्रेणी में पोस्टर प्रदर्शनी, मुक्त चित्रपट आदि आते हैं। द्वितीय श्रेणी में आकाशवाणी के प्रसारण गोष्ठी भाषण आदि शामिल हैं तथा तृतीय श्रेणी में बोलते हुए चित्रपटों को दिया जा सकता है। इन सभी माध्यमों का प्रयोग करके प्रशासन जनता तक अपनी बात पहुँचाना है। लोक सम्पर्क स्थापित करने का सबसे महत्वपूर्ण माध्यम स्वयं कमचारी है। यह आवश्यक है कि सरकारी कमचारी विनीत और शिष्ट हों तथा अभिकरण काय संचालन की प्रकृति से सुपरिचित हों। व्यापक साक्षात्कार जितना अधिक प्रभावशाली होगा प्रशासन की सफलता उतनी ही अधिक सुरक्षित होगी। एवं अभिकरण द्वारा जिस रूप में रिकार्ड सहे जाते हैं उनका भी जन सम्पर्क पर प्रभाव रहता है। व्यवस्थित एवं क्रमबद्ध तरीके से रक्खे गए रिकार्ड स जनता के लिए सुविधाजनक रहते हैं और इसलिए अधिक लोक सम्पर्क हो पाता है। प्रत्यक्ष जनता प्रशासन के बारे में भ्रमर चारगाह बना लेती है। सरकारी अभिकरणों की अपने ऐसे विशिष्ट लेख प्रकाशित करने चाहिए जिनमें उनके उद्देश्य लक्ष्यो कार्यों आदि का बखान हो। लोक प्रतिवेदन (Public Reportings) के साधनों का भी समुचित विकास किया जाना चाहिए और ऐसे नियतकालीन प्रगति विवरण (Periodic Progress Reports) प्रकाशित किए जाने चाहिए जिनमें सरकारी अभिकरणों की उपलब्धियों का मसिख बखान हो। लोक-सम्पर्क के इन सभी आधुनिक साधनों के साथ साथ महत्वपूर्ण परम्परागत माध्यमों जैसे—लोक नृत्य नाटक और कठपुतलिया का भी उपयोग किया जा सकता है। सरकार राष्ट्रीय एवं अंतर्राष्ट्रीय स्तर पर व्यापार मेल आयोजित करके जनता को अपनी उपलब्धियों से परिचित कराती है।

भारत में लोक-सम्पर्क मशीनरी

भारत में सूचना और प्रसारण मन्त्रालय के पास लोक सम्पर्क की विनाश व्यवस्था है जिसके क्षेत्रीय तथा शाखा कार्यालय और चलते फिरते केन्द्र सारे देश में फैले हुए हैं। ये माध्यम एक ही धावा लोक-सम्पर्क के यन्त्र हैं—आकाशवाणी, पत्र

सूचना कायालय फिल्म विभाग विज्ञापन तथा दृश्य प्रचार निदेशालय प्रकाशन विभाग भीत और नाटक विभाग भारत व समाचार पत्रों के रजिस्ट्रार का कार्यालय केन्द्रीय फिल्म से मर बाड भारतीय फिल्म तथा दूरदर्शन संस्थान राष्ट्रीय फिल्म संग्रहालय, गुवर्णना तथा स म विभाग क्षेत्रीय प्रचार निदेशालय फिल्म ममारोह निदेशालय फोटा विभाग का मुख्य स मर का कार्यालय। ये एकक समूच देश क लोगो को सरकार की नीतिया योजनाया और नायरमा की जानकारी करात हैं। सरकार की नीतिया और गतिविधिया क प्रति जन साधारण म हुई प्रातक्रियाओं को सरकार तक भी पहुँचात हैं। इसके अनाया ये राज्य स वारा तथा सचार स सम्बंधित उनके विभिन्न संगठना से भी सम्पक रखते हैं। मन्त्रालय इन माध्यम एक्को के नायों म समन्वय करता है और नीति सम्बंधी मामला म इनका मागवशन करना है। 1975-76 क दौरान म नाय और इनके माध्यम एक्को ने 20-सूत्री आर्थिक कायम तथा सरकार मारा लिए गए अय मुख्य नीति सम्बंधी निर्णयो को व्यापक प्रचार समर्जन देन क लिए कार्यक्रम बनाए। केन्द्रीय माध्यम एक्को के कार्यक्रमो को सूचना और प्रसारण म भी द्वारा सप्ताह म दो बार बठ करके केन्द्रीय निर्देशन दिया गया। बठका क पश्चात् कार्यक्रमो की विस्तृत योजना बनाकर उनको कार्यावित किया गया। इन कार्यक्रमो का पुनर्विलासन और मूल्यांकन करन तथा समीक्षाया और नई आवश्यकताया को ध्यान म रखत हुए उनका पुनर्विवास करन की नियमित पद्धति भी चालू की गई है।

विदेश म ज्ञानय का विदेश प्रचार विभाग विदेशियों को भारत सरकार की नीतियो की विस्तृत जानकारी देता है और उनकी पारया करता है। यह विदेशा म स्थित भारत के मिशनो को वितरण के लिए प्रचार सामग्री देता है और उनसे प्राप्त सामग्री भारतीय समाचार पत्रों को भी जाती है। सांस्कृतिक आदान प्रदान कार्यक्रमो के अन्तर्गत भारतीय पत्रकारो को विदेश भेजा जाता है और विदेशी पत्रकारो को भारत म सुविधाए दी जाती हैं।

सूचना और प्रसारण मन्त्रालय के अधीन मूल्यांकन निदेशालय की स्थापना की गई है ताकि विभिन्न प्रचार माध्यमो की पट्ट क अनुपात श्रय तथा प्रभाव का अध्ययन किया जा सके। विभाग कार्यक्रमो के सुचारु नीति आयोजन तथा लागत क अधिक श्रद्धे उपयोग निमित्त आवश्यक सूचना प्रदान करन क लिए तर्पण भी करता है। सूचना और प्रसारण मन्त्रालय तथा भारत सरकार के अय मन्त्रालयो के लिए तत्कालीन परिणाम और दीघकालीन लाभ पर मूल्यांकन अध्ययन आरम्भ करने तथा समन्वय करने के लिए भारतीय जन सम्पक संस्थान का मूल्यांकन अध्ययन विभाग आधार का काम देता है। इस विभाग के अध्ययन संस्थान के बाहर से आयोजित एक अध्ययन है—

भारत सरकार की नौक-सम्पक मशीनरी भारतीय लोक सम्पक या जन

सम्पक संस्थान का मूल स्वरूप स्थान है। यह संस्थान मगस्त 1965 में स्थापित किया गया था। 22 जनवरी 1966 से यह एक स्वायत्तशासी निकाय के रूप में कार्य कर रहा है। संस्थान का मुख्य उद्देश्य सामाजिक और आर्थिक परिवर्तन की आवश्यकताओं को ध्यान में रखते हुए जन सम्पक के माध्यम से उपयोग और उनके विकास में प्रशिक्षण देना और उनके अनुसंधान और मूल्यांकन अध्ययन करना है। संस्थान के कार्यों का मांटे तीर पर विभाजन इस प्रकार है—प्रशिक्षण अनुसंधान मूल्यांकन और परामर्श देना का कार्य तथा विचार गोष्ठियाँ या क्षेत्रीय गतिविधियाँ। ये सभी एक दूसरे पर आश्रित हैं और इनका सामान्य उद्देश्य तकनीकी और वास्तविक निष्पत्ति प्रदान करना या ऐसे मामलों पर विचार विमर्श करना है जो विकासशील और नाकतामिक समाज को समस्याओं से सम्बन्धित जन सम्पक के माध्यम से कार्यकरण में सहायक है।

सरकारी लोक सम्पक में सामान्य विचारणीय बातें

लोक सम्पक का कार्य करना सरल नहीं है किन्तु प्रायः समझा जाता है। लोक सम्पक की प्रभावशाली व्यवस्था अनेक बातों की मांग करती है अनेक बाधाओं का निराकरण चाहती है—

↓ संयुक्तराज्य अमेरिका में लोक सम्पक व्यवस्था के जनक एडवर्ड बर्नेज ने अपनी सुविधातकृति पर एक रिपोर्ट में लिखा है— लोक सम्पक में सफलता का पता मापान चरित्रगत आचरण की पवित्रता है। इस क्षेत्र में आत्मशुद्धता बड़ी है जो प्रत्येक परिस्थिति में तटस्थ और निष्पक्ष रह कर तत्काल विचार करने की क्षमता रखता है किन्तु यह आवश्यक है कि तटस्थता का बावजूद उसकी सहृदयता और सहानुभूतिता अक्षण रहे तथा उसके आदर बलाकार की सी कृपा और अभिप्रेति बनी रहे।

✓ लोक सम्पक मशीनरी के जनता से माना जाता है और जनता को प्रेरण और जनता का विश्वास के सिद्धांतों के अनुसार काम करना चाहिए।

✓ एडवर्ड बर्नेज ने लोक सम्पक के एक आदर्श कार्यकर्ता का जो चित्र प्रस्तुत किया है वह सरकारी लोक सम्पक के लिए अनुकरणीय है— सच्चाई और ईमानदारी का यह साथ लोक सम्पक उत्तम में बुद्धि और विवेक के गुण भी होने चाहिए। तटस्थ होने के कारण वे प्रत्येक दिशा में अपनी पूरा-पूरा ध्यान दे सकेंगे किन्तु उसकी पवित्रता उम्र उम्र साहसूय गढ़ी बनाएंगे क्योंकि निष्ठा और भावना उम्र और प्रयत्न करते रहने को प्रेरित करेंगी। समस्याओं को समझने की जिज्ञासा, जीवन का सततामुन्नी रूप में अध्ययन करने का वात्सल्य उम्र सांस्कृतिक मूल्यों का सुष्ठु और विस्तृत बनाएंगे विश्लेषण और समन्वय देना प्रकार से यह एक परिस्थिति की वरदाई तक पहुँचेंगे और उसकी प्रबल भाव बुद्धि उम्र की सहायता करेंगी किन्तु तटस्थता उमाह विवेक और ईमानदारी उन सब गुणों के

हात हुए भी वह सफल नहीं हो सकता जब तक उस सामाजिक दिग्गज और लोक सम्पर्क का नरुनीकी जान न हो।

4 लोक सम्पर्क अधिकारी का लोक सम्पर्क का साथी पर अधिकार होना चाहिए। वह बहन की अच्छी जान होगी कि लोक सम्पर्क अधिकारी एक सफ़्त पत्रकार और समाचार लेखक भी हो। भाषण करने की और बना सगान प्रति अभय माध्यमों का अपने काम के लिए प्रयोग में जान की योग्यता भी उसमें जाना चाहिए। ऐसे व्यक्ति बहन मुखियन से मिलते हैं जो पत्रकार हो अरुद्ध लेखक हो भाषण करना भी जानते हैं और हमारे माध्यमों का सदोजन करने में भी सफल हैं।

5 लोक सम्पर्क अधिकारियों को आत्माभिप्रेति में कुशल और आत्म विश्वास से परिपूर्ण जाना चाहिए। लोक सम्पर्ककर्त्ता को कई बार एक ही समय में राष्ट्रपति या प्रधानमन्त्री से लेकर सभा में दूरी बिछाने वाले मजदूर तक के सम्पर्क में आना पाना है। इसलिए उसे न तो किसी बड़ अधिकारी के सामने किसी मिथ्या सवाच का अनुभव करना चाहिए और न ही अपने से छोटे कमबारी के सामने भूल अहंकार को मन में स्थान देना चाहिए।

6 लोक सम्पर्क हेतु किए गए पत्र व्यवहार की भाषा सरल, निष्ठ और प्रामाणिक होनी चाहिए। निपटारमय वाक्यों का प्रयास कम से कम किया जाना चाहिए। पत्र में सच्ची महानुभूति और हार्दिक अपनत्व टपकना चाहिए। यदि पत्रकारी या दुःखाने पत्रों का भाषा को ऐमा रूप दिया जाना चाहिए ताकि वह किसी अप्रत्याशित घटना का कारण न बन जाए।

7 लोक सम्पर्क का माय में मुख्य बाधाएँ हैं—निरक्षरता आधुनिक सरकार की जटिलता जनता की उन्नयनता सरकारी कमचारियों द्वारा अपने उत्तरदायित्वों का महत्ता को न समझना लोक सम्बन्ध स्थापित करने के लिए उपलब्ध धन की अपर्याप्तता जनता का गलत दृष्टिकोण तथा लोक-सम्पर्क के उत्तम तरीकों का अभाव। सरकार को इन सब बाधाओं का निराकरण के लिए समुचित धन उठाना चाहिए ताकि लोक सम्पर्क की यशीनरी कुशलतापूर्वक काम कर सके।

8 लोक सम्पर्क जनता के किसी एक वर्ग से नहीं बल्कि सभी वर्गों से स्थापित करना चाहिए। यह आवश्यक है कि व्यापक हितों का प्रतिनिधित्व करने वाला जन वर्गों को विश्वास में लिया जाए।

लोक सम्पर्ककता होना चाहिए लोक-सम्पर्ककता को किन गुणों से विभूषित होना चाहिए प्राणि वाता का अनुकरणीय संकेत हम अमेरिकन पब्लिक रिलेशंस एसोसिएशन द्वारा स्वीकृत नियमों और प्रतिज्ञा तथा पब्लिक रिलेशंस सोसायटी अमेरिका के प्रतिज्ञा पत्र से मिलता है। ये इस प्रकार हैं—

(क) अमेरिकन पब्लिक रिलेशंस एसोसिएशन द्वारा स्वीकृत नियम और प्रतिज्ञाएँ—
1. मैं मानता हूँ कि सरकार और सरकार सरकार और जनता जनता

घोर दण्ड, व्यक्ति और जनता में पर पर सहयोग और तानासेल संपन्न करने का एक मुख्य और प्रभावशाली साधन लोक-सम्पर्क है।

✓ मैं मानता हूँ कि लोक सम्पर्क का काम संपन्न करने के लिए विशाल जानकारी तकसंगत और निष्पक्ष विचार करने की क्षमता मूलतः कोशक कल्पना शक्ति आत्माभिव्यक्ति जनता से प्रेम और सहानुभूति की भावना और इन सबसे अधिक सच्चाई और ईमानदारी की आवश्यकता है।

✓ मैं समझता हूँ कि लोक सम्पर्क में जनता तक पहुँचने के विभिन्न माध्यमों की जानकारी बहुत आवश्यक है। इन माध्यमों में पुस्तक-पुस्तिकाएँ समाचारपत्र पत्रिकाएँ व्यापार सम्बन्धी प्रकाशन कर्मचारियों की पत्रिकाएँ सस्था पत्रिकाएँ वार्षिक रिपोर्ट पम्फलेट पात्र भाषण चलचित्र फोटोग्राफ रेडियो टेलीविजन नाटक इत्यादि प्रमुख हैं। इनमें प्रदर्शनियाँ भाषा के आयोजन भी शामिल हैं जो लोक सम्पर्क काग म सहायता दे।

✓ मैं जिन व्यक्तियों और व्यवसायों की ओर से लोक सम्पर्क का काम करूँगा उनके विश्वास का पूरा निष्ठाऊँगा। इसी प्रकार लोक सम्पर्क माध्यमों और ताता के प्रति भी कभी शिष्टाचार नहीं करूँगा। मैं कभी दो विरोधी पक्षों की पब्लिसिटी का उत्तरदायित्व स्वीकार नहीं करूँगा और न ही किसी ऐसे व्यापार की पब्लिसिटी करूँगा जो समाज और राष्ट्र हित के अनुकूल न हो। मैं कभी ऐसा काम नहीं करूँगा जो नतिक दृष्टिकोण से उच्चतम स्तर पर पूरा न उतरता हो।

✓ मैं एक सच्चे नागरिक के सामाजिक और राष्ट्रीय कर्तव्यों को पूरा करूँगा। मैं लोकमत के रक्षकों लोकमत के निर्माण और लोकमत में परिवर्तन करने वाली शक्तियों के प्रति सतक और सचेत रहूँगा और अपनी पब्लिसिटी के काम में झूठ प्रयोग का प्रयोग कभी नहीं करूँगा।

✓ मैं लोक-सम्पर्क के काम में नए सुविधान प्राप्त करने के लिए न तो किसी घोसाघड़ी से काम लूँगा और न ही कोई ऐसा दावा करूँगा जो निराधार हो और अपने काम से मैं उन समान नियमों उपनियमों का ईमानदारी से पालन करूँगा जो सरकार या कानून द्वारा जनता की सुरक्षा स्वास्थ्य और कल्याण के लिए लागू किए गए हैं। मैं कोई ऐसा काम भी न तो करूँगा और न ही होने दूँगा जिससे लोक-सम्पर्क की प्रविष्टा को भ्रष्ट धाएँ या तो इस व्यवस्था को बनामी का कारण बने।

✓ मैं लोक सम्पर्क में विश्वास रखता हूँ क्योंकि लोक सम्पर्क राष्ट्र के आर्थिक सामाजिक और बौद्धिक सत्तुजन को स्थिर रखने का मूलस्वरूप उपकरण है।

✓ मैं लोक सम्पर्क का इस प्रतिज्ञा में विश्वास रखता हूँ।

(अ) पब्लिक रिलेशन्स सोसाइटी अमेरिका का प्रतिज्ञा पत्र—। अमेरिका का पब्लिक रिलेशन्स सोसाइटी ने सन् १९०९ और १९१० में सन् १९१० में हम लोग

सम्पक ध्येसाय को प्रतिष्ठा और गौरव औरमा को अक्षय्य बनाए रखना अपना कर्तव्य मानते हैं और इसलिए प्रतिज्ञा करते हैं कि हम अपने भुविकला और मानिका व हितों और जन साधारण के सामूहिक भाव को धृष्टि में रखते हुए ही अपना सारा कामकाज करेंगे।

42/ ईमानदारी सचार्ई और शालीनता को हम नोक सम्पक के मापदण्ड स्वीकार करते हैं।✓

43/ हम अपने भुविकला और मानिका द्वारा प्रतिष्ठापित विश्वास का सम्मान करते हैं और उसे सबदा बनाए रखेंगे।

44/ हम अपने भुविकला या मानिका व भुकाबले में उनकी जानकारी या स्वीकृति के बिना कोई केस नहीं देंगे।

45/ हम लोक-सम्पक के अपने सहयोगियों के साथ मिलकर इस ध्येसाय से भ्रष्टाचार का उन्मूलन करेंगे।

46/ हम नोक सम्पक के यावसायिक अनुसंधान को प्रोत्साहन देंगे और नोक सम्पक में शिक्षण देने वाली संस्थाओं की स्थापना में सहायता करेंगे।

47/ लोक सम्पक में जनता का विश्वास बनाने और बनाए रखने का एकमात्र “पाय यही है कि हम उपयुक्त सिद्धांतों को क्रियात्मक रूप से अपनाएँ।

16

केन्द्रीकरण व विकेन्द्रीकरण (Centralization Decentralization)

कई विचारकों का मत है कि संगठन की अनेक समस्याओं में एक प्रमुख समस्या भी यह है कि प्रशासन की पूर्ण नियंत्रण एकता एवं निश्चितता की स्वाभाविक है और जनता को इस माँग से किस प्रकार लाभप्रद बनाया जाए कि सरकारी प्रशासन को स्थानीय भावनाओं के अनुकूल बनाया जाए।¹ दूसरी शक्ति में संगठन के सम्बंध में एक मुख्य समस्या यह उठती है कि सरकारी प्रशासन को केंद्रीकृत रखा जाए अथवा उसके विकेन्द्रीकरण किया जाए। जहाँ निम्नलिखित अवस्थाएँ, संघर्ष एवं प्रभावशाली प्रतिरोध तथा राष्ट्रीय एकता की आवश्यकता केंद्रीकरण पर बल देती हैं व सामान्य जन-सहयोग से लोकतन्त्र की स्थापना का आवश्यक और क्षेत्रीय स्वायत्तता की दृष्टि से ही माँग विकेन्द्रीकरण ही समर्थन करती है। भारत में राजनीति प्रयोग केंद्रीकरण का प्रतीक है तो पंचायत राज विकेन्द्रीकरण की प्रवृत्ति का।

केन्द्रीकरण और विकेन्द्रीकरण का अर्थ

केन्द्रीकरण का अभिप्राय है कि सत्ता शीघ्र अथवा उसके पास पास एकत्र होती जाए जबकि विकेन्द्रीकरण का अर्थ है—अनेक व्यक्तियों या इकाइयों के मध्य सत्ता के विभाजन की व्यवस्था। ह्यूगो क शब्दों में प्रशासन के निम्न तल से उच्च तल की ओर प्रशासकीय शक्ति के हस्तांतरण की प्रक्रिया का केन्द्रीकरण कहते हैं जबकि इसके विपरीत व्यवस्था का विकेन्द्रीकरण कहा जाता है।²

केन्द्रीकरण और विकेन्द्रीकरण के अर्थ को हम एक प्रत्यक्ष प्रकार से स्पष्ट कर सकते हैं। विकेन्द्रीकरण के निम्नलिखित पाँच पक्ष हैं और इनके विपरीत जो व्यवस्था या प्रवृत्ति होता है उसको केंद्रीकरण की व्यवस्था कहा जाता है—

1 सत्ता का हस्तांतरण इस प्रकार किया जाए कि स्वयं उस कार्य करने का विशाल क्षेत्र अधीनस्थ अधिकारियों को मिला जाए तथा आवश्यक मुख्य अधिकारियों को कम से कम प्रश्न सम्बोधित किए जाए। (प्रशासकीय पद्धति)

२/ सगठन को व्यक्तिगत एकाइ का अधिक शक्ति सौंपा जाए तथा मुख्य कार्यालय में नियंत्रण का कुछ मूल शक्तियों को ही रखा जाए। (प्रशासकीय पत्र)

३/ निर्वाचित निकाया के हाथ में अधिक शक्ति सौंपी जाए और प्रशासन के कार्यों में जनता का पूरा पूरा सहयोग रहे। (राजनीतिक पहल)

4/ जनता के निकट की तथा मुख्य कार्यालय व टर की क्षेत्रीय इकाइयों का स्वतन्त्रता दी जाए। (मौगालिक पत्त)

६. विभिन्न कार्यों को सम्पन्न करने के लिए विभिन्न विभागों को दाय की स्वतंत्रता दी जाए। (कायाभक पहलू)

विकेंद्रित व्यवस्था का सारस्थानीय स्थापना को पूर्वापार शक्तियां क समपण या हस्तान्तरण में है और इन लक्षणों के विपरीत संगठन का जो व्यवस्था होती है वह विकेंद्रिकीकरण की है। इस सम्बन्ध में कई विभाजन देना निश्चित तथा अंतिम रूप से नहीं लीची जा सकती। अधिसूचन रूप में यह कह सकते हैं कि यदि कौन सी कार्यालय को अधिक शक्तियां दी गई हैं तो वह व्यवस्था केंद्रित व्यवस्था के लीयकरण के निकट है और यदि क्षेत्रीय कमचारियों को पर्याप्त शक्तियां देता गति की गई हैं तो वह विकेंद्रित संगठन या विकेंद्रित व्यवस्था है। और भी स्पष्ट शब्दों में जिस प्रशासकीय पद्धति में कौन सी सरकार के अधिकारियों के हाथों में अधिक शक्ति निहित हो जिसके परिणामस्वरूप निम्नतर शासकीय स्तरों के कमचारियों की शक्ति और विकास बढ़ा देना उस केंद्रित व्यवस्था (Centralized System) कहते हैं। इसके विपरीत जिस प्रशासकीय प्रणाली में कानून या सावधान के द्वारा स्थानीय प्रशासकीय निकायों (Bodies) में काफी अधिक शक्ति रखी गई हो उस विकेंद्रित व्यवस्था (Decentralized System) कहते हैं।

विलोबी क शक्ति म अग्रविक क नीति उवस्था म स्थानीय इकायाँ क्वन कायवाहक अभिकरणा (Executive Agencies) के रूप म कार्य करती है। वह अग्री पहल (Initiative) से कार्य करने की वाइ शक्ति प्राप्त नही हाती प्रत्येक कार्य नीय कायालय का आर स किया जाता है यहा तक कि अन्तरिक पब्लिक (Internal Administration, क मामला—जिस का व्यवहारिक की पूर्वावृत्ति प्रणामन क साधना का जुटाना (The Purchase of Supplies) आदि म ना क्षणीय कार्यालयों का मुख्य कायालय का पूर्व अनुमति वनी प नी है। 1 मम विपरीत जिस व्यवस्था में क्षेत्रीय कार्यालयों का समान का पर्याप्त छुट प्राप्त गनी है कि व मुख्य कायालय की पूर्व अनुमति क बिना स्वयं ही भिन्न मामला के सम्बन्ध म निर्णय ले ले उस विपरीत व्यवस्था कहत है। 2 म पद्धति म

प्रशासकीय सत्ता विकेंद्रित कर दी जाती है। स्थानीय कमचारियों को अपनी इच्छा मुक्तवृत्त और विवेक के अनुसार कार्य करने की काफी शक्ति प्राप्त रहती है। वे स्थानीय परिस्थितियों के अनुसार अनेक प्रश्नों के केन्द्रीय कार्यालय को सूचित किए बिना ही हल कर सकते हैं। स्थानीय इकाइयों की अपना सत्ता रहता है वे प्रधान कार्यालय के वायदासक-मात्र के रूप में कार्य नहीं करती।

उत्तेजनीय है कि केंद्रीकरण तथा विवेकीकरण के बीच का अंतर बहुत कुछ मात्रा का है, गुण का नहीं। यदि पूरी तरह से केंद्रीकृत व्यवस्था होनी है तो संगठन का अध्यक्ष कार्यभार सँभालता है और पूरी तरह से विकेंद्रित व्यवस्था को अपनाया जाता है तो साराजकता फैल जाती है। फर्लर (Fessler) ने इन दोनों व्यवधारणाओं के बीच अंतर इन शब्दों में स्पष्ट किया है—

कोई सत्ता के केंद्रीकरण की ओर उन्मुख हो रही है अथवा विकेंद्रीकरण की ओर तमका अनुमान मुख्यालय द्वारा निर्णीत मामलों की तुलना में उन मामलों के महत्त्व का प्रभावित करने पर अधिकारियों को निम्न देन की सत्ता प्राप्त है मुख्यालय में उठने वाले और वही निर्णीत होने वाले मामलों में क्षेत्रीय अधिकारियों (Field Officers) से केन्द्र के परामर्श की सीमा और एस क्षेत्रीय अभिमत (Field Opinion) के महत्त्व की सीमा से लगाया जा सकता है। कोई मामला चाहे कार्यक्षेत्र (Field) में ही क्या या उधर हो और कुछ सीमा तक नहीं उस पर कार्यवाही ही क्या नहीं जाए केंद्रीकरण अथवा विकेंद्रीकरण की संस्थिति जानने के लिए यह देखना ही होगा कि वह कितनी बार क्षेत्रीय अधिकारियों द्वारा मुख्यालय को भेजा जाता है उस क्षेत्र के निष्पक्ष को निर्णय प्रदान करने वाले आदेश तथा केंद्रीय विनियमों की सत्यापन का है उच्च क्षेत्रीय निष्पक्ष का निरस्त करने के बारे में जनता की अपील की क्या गुंजाय है प्रत्यक्ष भौगोलिक क्षेत्र में अधिकारण के कार्य किस सीमा तक एक ही क्षेत्राधिकारी द्वारा संचालित होते हैं तथा क्षेत्रीय अधिकारियों की योग्यता क्या है। कबल क्षेत्रीय सत्ता का अस्तित्व और उस पर अधिक कार्यभार तथा उसमें अधिकारण के कमचारियों को 1/10 हिस्सा होना ही विकेंद्रीकरण का द्योतक नहीं होता।

निष्पक्ष रूप में डॉ एम पी शर्मा के शब्दों में केंद्रीकरण और विकेंद्रीकरण का प्रश्न एक ही संगठन के भीतर उच्चतर और निम्नतर अधिकारियों के बीच संगठन के प्रधान कार्यालय और अग्रभूत इकाइयों के बीच, सरकारी और नागरिक या गैर सरकारी सत्ता के बीच प्रधान कार्यालय और क्षेत्रीय कार्यालयों के बीच, तथा प्रधान कार्यकारी अधिकारी और कृषमूलक विभाग तथा अधिकारियों के बीच उठता है। मोट तौर पर यदि निष्पक्ष करने की अधिकतम शक्ति उच्चतर

स्तरों पर इन प्रकार एकत्र हो जाए कि निम्नतर स्तरों के अधिकारी लगभग प्रत्येक प्रश्न पर निर्णय लेने के लिए अपने सऊच अधिकारी के अथवा उच्चतम अधिकारी के पास दौड़ते रहें। यह माना जाएगा कि संगठन का स्वरूप केन्द्रित है। इसके विपरीत विकेन्द्रित संगठन के भीतर अधिकांश मामलों में निर्णय करने की शक्ति निम्न अधिकारियों के हाथों में रहती है तथा अपेक्षाकृत कम मामलों में उच्चतर अधिकारियों के पास भेजे जाते हैं। उच्चतर अधिकारियों के पास केवल वही मामले भेजे हैं जो बड़े अथवा बहुत महत्वपूर्ण होते हैं। केन्द्रीकरण और विकेन्द्रीकरण का सार निर्णय की शक्ति के वितरण में निहित है। किसी भी संगठन में निर्णय के जितने जितने कम होते हैं, वह उतना ही अधिक केन्द्रित माना जाता है। इसके विपरीत निर्णय के जितने अधिक किसी संगठन में होते हैं वह उतना ही अधिक विकेन्द्रित माना जाता है। यहाँ यह बात ध्यान में रखनी चाहिए कि केन्द्रीकरण और विकेन्द्रीकरण के बीच केवल मात्रा का अंतर है। कोई मौलिक या प्रकारांतरगत अंतर नहीं है क्योंकि न तो कोई संगठन पूर्णतया केन्द्रित हो सकता है और न पूर्णतया विकेन्द्रित। यदि यह पूर्णतया केन्द्रित होगा तो प्रत्येक मामले में निर्णय करने की शक्ति प्रमुख कार्यकारी अधिकारी के पास में केन्द्रित हो जाएगी जिसका परिणाम यह होगा कि उसके पास काम का ढेर उभर जाएगा और वह किसी भी स्थिति में उसे निपट नहीं सकेगा। दूसरी ओर पूर्ण विकेन्द्रीकरण का अर्थ होगा अराजकता—प्रत्येक व्यक्ति अपने क्षेत्र में एकदम स्वयंसेवक होकर निर्णय करेगा। वास्तव में केन्द्रीकरण और विकेन्द्रीकरण का प्रश्न मात्रा के सतुल्य का प्रश्न है।

भारतीय नाक प्रशासन में यह समस्या गम्भीर विचार विमर्श का विषय बना है कि सरकार की शक्ति का केन्द्रीकृत रखा जाए अथवा उसका विकेन्द्रित किया जाए। दोनों ही भागों को अपनाते के लिए नीति निमाणाधारा पर दबाव डाले जाते हैं। नियोजित अथवा व्यवस्था मजदूर एवं शक्तिशाली प्रतिरक्षा की आवश्यकता तथा राष्ट्रीय एकीकरण आदि कुछ बातें ऐसी हैं जो केन्द्रीकरण की ओर दबाव डालती हैं किंतु दूसरी ओर प्रजातन्त्र का गांव गांव तक पहुंचाने की भावना तथा विनाश का कुछ स्वायत्तता देने का प्रश्न विकेन्द्रीकरण की ओर संकेत करता है। अतः इस प्रकार का सामंजस्य करना आवश्यक है कि विना एक के अभाव के दुष्परिणामों को मुगल हुए दो दोनों को प्राप्त कर लिया जाए।

विकेन्द्रीकरण और प्रत्यायोजन (Delegation) में अंतर

विकेन्द्रीकरण की याचना प्रत्यायोजन (Delegation) की भाँति नहीं है। दोनों के बीच मौलिक अंतर यह है कि विकेन्द्रीकरण की अवस्था में म्यानीय निकायों का जो शक्तियाँ होती हैं वे प्रायः स्वायत्तता हैं और उन क्षेत्रों में लिए गए कार्यों का उत्तरदायित्व पूरी तरह से उनका वय केवल पर ही रहता है प्रत्यायोजन में यह स्थिति नहीं रहती, उनमें क्षेत्रीय अभिकरणों का ना कोई मौलिक

जाते हैं उन्हें करने के लिए न तो वे स्वायत्त होती हैं और न ही उनकी उत्तरदायी ठहराया जा सकता है। अमल में वे मुख्य कार्यालय के नाम पर उन शक्तियों का उपयोग करती हैं। इस सम्बन्ध में मुख्य अधिकारी समय समय पर आदेश जारी कर सकता है अथवा अधीनस्थ कार्यालय द्वारा किए गए निर्णयों की निम्नरीख कर सकता है। विकेंद्रीकरण की व्यवस्था का निम्न से किया जा सकता है कि निर्णय देने की शक्ति कहीं निहित है।

विकेंद्रीकरण के रूप या प्रकार

विकेंद्रीकरण के दो मुख्य रूप या प्रकार हैं—राजनीतिक और प्रशासकीय राजनैतिक विकेंद्रीकरण में शासन के नवीन तत्त्वों की स्थापना की जाती है। भारत सब के प्रत्यक्ष स्वायत्तता प्राप्त राज्यों की स्थापना और इसके अनन्त पचायत राज की स्थापना राजनीतिक विकेंद्रीकरण के अन्तर्गत आता है। प्रशासकीय वितरण राजनीतिक एवं प्रशासकीय सत्ता के विघटन से ही सम्भव होता है। इसमें प्रशासन के साथ जनता को संयुक्त किया जाता है। प्रशासकीय विकेंद्रीकरण ऊर्ध्वाकार (Vertical) क्षेत्रीय (Territorial) क्षतिज (Horizontal) और कार्यात्मक (Functional) होते हैं। पहले का तात्पर्य उच्च सत्ता से है जो क्षेत्रीय प्रशासन का संगठन करती है और उसे कुछ स्वतंत्र शक्तियाँ तथा कार्य सौंपती है। क्षेत्रीय प्रशासन के अन्तर्गत आता है जैसे और सम्भाव्य है। क्षेत्रीय तथा राज्य स्तर पर विभिन्न प्रशासकीय विभागों के अपने प्रशासकीय क्षेत्र होते हैं जिन्हें मण्डल (Circles) क्षेत्र (Zones) जिला (District) आदि कहा जाता है और इनको अपनी अपनी सीमा के अन्तर्गत निम्न शक्ति प्राप्त होती है। इस प्रकार प्रारम्भिक विकेंद्रीकरण में मुख्य कार्यालय तथा क्षेत्रीय अधिकारों के साथ सम्बन्धों की समस्या महत्वपूर्ण होती है। कार्यात्मक विकेंद्रीकरण में क्षेत्रीय सत्ता द्वारा निम्न करने के कुछ क्षेत्रों तक सीमित व्यवसायिक विशेषज्ञों के निकायों को सौंप दिए जाते हैं। उदाहरण के लिए मध्यम विद्यालय, अग्रिम भारतीय शिक्षा परिषद वार एज्युकेशन विभाग विद्यालय आदि निकाय ऐसी समस्याओं के कुछ अन्तर्गत आते हैं।

आज के युग में लोकतांत्रिक शासन व स्वायत्त के अनन्त प्रशासन में जनता द्वारा प्रयत्न भाग लेने के रूप में विकेंद्रीकरण का महत्व और प्रचलन बढ़ता जा रहा है। हार्डि का मत है कि यदि प्रशासन की अधिक शक्ति लोकतांत्रिक तत्त्वों के अन्तर्गत है तो वह लोकतांत्रिक विकेंद्रित हो जाती है अथवा क्षेत्रीय सत्ता के हाथों में प्रशासन की अधिक शक्ति बनी होने पर क्षेत्रीयकरण की स्थिति होती है। ऐनेसी घाटी अधिसत्ता के अध्ययन निम्नलिखित के अनुसार विकेंद्रित प्रशासन के निम्नलिखित प्रकार हैं—

1 अधिकतम नियम क्षेत्र में ही किए जाने चाहिए। हम धन को दृष्टि में रखकर क्षेत्र अधिकारियों का चयन तथा प्रशिक्षण इस प्रकार किया जाना चाहिए कि वे मौजूद पर ही समस्याओं का समाधान करने में समर्थ हो सकें।

2 विकेंद्रित प्रशासन में जहाँ तक सम्भव हो जनता को प्रशासन में प्रत्यक्ष भाग लेने का अधिकतम अवसर प्रदान किया जाना चाहिए। जबकि तब यह आवश्यक है कि जनता केवल आस्था का पानन ही न करे बल्कि सक्रिय सहयोग भी करे। रायों और स्थानाधिकारियों की सेवाएँ परस्पर परत और सकारण होनी चाहिए न कि कामिक और उपकरणों की भावना मात्र। यही नहीं उन्का पूरी तरह लाभ भी उठाया जाना चाहिए।

3 क्षेत्र में कार्य करने वाले विविध अभिकरणों के कार्य के मध्य समन्वय क्षेत्र में ही किया जाना चाहिए क्योंकि केन्द्रीय अधिकारियों द्वारा समन्वयन का कार्य द्वारा निर्धारित क्षेत्राधिकार सम्बन्धी विचारों के अतिरिक्त और कुछ नहीं होगा।

अधिकार सत्ता के विकेंद्रीकरण की मात्रा के निर्धारक तत्त्व (Determinants of the Degree of Decentralisation of Authority)

यद्यपि अधिकार सत्ता के भाराण को अतिरिक्त प्रबंधनों की भाराण सामा प्रभावित करती है फिर भी विकेंद्रीकरण की मात्रा कई तत्त्वों द्वारा प्रभावित होती है। प्रो कुन्ज एव प्रो आ डानन के अनुसार विकेंद्रीकरण के निम्न तत्त्व हैं—

1 निर्णय का मूल्य (Costliness of the Decision)—प्रबंधकीय विकेंद्रीकरण (Managerial Decentralisation) का सामा का निर्धारित करने वाला सबसे महत्वपूर्ण तत्त्व निर्णय की प्रकृति है। एक समय नियम जो सम्बंधित संगठन एवं महत्वपूर्ण एवं नहीं होते हैं उनको उच्च स्तर पर ही रखा जाएगा। कोई भी निर्णय महत्वपूर्ण उन्का समय माना जाता है तब वह भाग्य की स्थिति प्रतिवागिता कमचागियों के मनावन आदि को प्रभावित करता है। इस प्रकार के निर्णय उच्च स्तर पर रखा जायेगा और ऐसे निर्णय जो कि संगठन पर प्रात्यक्ष प्रभाव न दें डानन हैं निम्न स्तरीय प्रबंधन का नन होगा।

2 नीति का एकरूपता (Uniformity of Policy)—जब किया संगठन में नीति का समान रूप लागू करता है तब उन्का अधिकार सत्ता एकरूप होती है। घटायी के हाथों में डानन दागी और जब नीति में एकरूपता की आवश्यकता न पड़े तब उन्का विकेंद्रीकरण किया जा सकता है। विभिन्न कमचागियों का उन् नीति को लागू करने के अधिकार होंगे। उदाहरणार्थ किया वस्तु की कीमत किस्म मात्र

आदि में सभा आदि को समान माना जाएगा तब अधिकार सत्ता का विकेंद्रीकरण होगा। उक्ति विभिन्न आदि के माध्यम यह नीति अलग अलग नामों की जाती है तो वह नीति में एकरूपता का अभाव उत्पन्न करेगी और इसके परिणामस्वरूप अधिकार सत्ता का विकेंद्रीकरण किया जाएगा।

यद्यपि एकरूपता का भी नीति से प्रमाणित उदाहरण सौम्यिकी और विस्तीय लेखें तथा करन में आसानी रहती है और मजदूरी पद्धति दृष्टि बर्तास्तरी आदि विषयों पर नम मया से प्रभावित करन में आसानी रहती है फिर भी नीति में विभिन्नता के भी कई नाम प्राप्त होते हैं जैसे प्रबंधकीय नव प्रवर्तन (Managerial Innovation) प्रगति संगठन या प्रतिस्पर्धात्मक मनोबल और कार्यकुशलता में वृद्धि और प्रबंधकीय नम शक्ति की पूर्ति को प्रोत्साहन।

इस प्रकार एकरूपता या नीति के अंतर्गत संगठन में विकेंद्रीकरण की अधिक मात्रा होगी और इसके विपरीत नीति में असमानता होने पर विकेंद्रीकरण की मात्रा अधिक होगी।

3 अधिकार (Economic Size)—एक बड़े आकार वाल संस्थान में कई विविध स्थानों पर नम पड़ते हैं और उन सभी का सम रूप करना कठिन हो जाता है। उसके साथ ही कई विभाग और स्तर होते हैं। कई विशेषज्ञों तथा प्रबंधकों को नियंत्रण निभय लेने पड़ते हैं। इनसे नियंत्रण नम में देरी होती है और यह क संगठन के लिए प्रहारा पड़ता है। इस कारण का कम करन हेतु उचित संभव है अधिकार सत्ता का विकेंद्रीकरण किया जाना चाहिए। बड़े उपक्रमों की संयुक्तता हेतु अधिकार सत्ता विकेंद्रित की जानी चाहिए यद्यपि विकेंद्रीकरण सीमा और पदार्थों के विभिन्न संगठनों में उनके प्रबंधकों के गुण के कारण अलग अलग हो सकते हैं।

एक बड़े उपक्रम की अमित उचित अधिकार सत्ता के विकेंद्रीकरण से नम सीमा तक कम की जा सकती है। इसमें प्रत्येक विभाग का कार्यकुशलता में वृद्धि हो सकती है। नियंत्रण नम में शक्ति दूसरे कई गुणों से मध्य करना कायजी कायदाही में कमी और नियंत्रण की किस्म में सुधार आदि भी विकेंद्रीकरण से ही संभव हो सकते हैं।

छाट आकार के संस्थान में अधिकार सत्ता का विकेंद्रीकरण पाया जाता है क्योंकि कमचारियों की संख्या कम होती है और नियंत्रण उचित स्तरीय प्रबंधकों द्वारा केवल उनका क्रियाकर्म ही नहीं करवा विभाजित होता है।

4 उपक्रम का इतिहास (History of the Enterprise)—अधिकार सत्ता का विकेंद्रीकरण करना इस बात पर भी निर्भर करता है कि समय के उपक्रम का विकास किस प्रकार हुआ है। वास्तव में एक ही मानक नाम उपक्रम बनाया जाता है वही पर अधिकार सत्ता का विकेंद्रीकरण नहीं होता जबकि जहाँ नियंत्रण

क रूप में अथवा अंतराध्याग्यो द्वारा संस्थान चलाया जाता है वहाँ अधिकार सत्ता का विकेन्द्रीयकरण पाया जाता है। इसके साथ ही जिन उद्योगों में अकुशल क्वांटिया को कुशल क्वांटियो में मिनाकर अथवा सम्मेलन (Amalgamation) द्वारा एक बड़े उपक्रम को जन्म दिया है वहाँ पर प्रारम्भ में अधिकार-सत्ता का केन्द्रीयकरण होगा लेकिन धीरे धीरे बाद में वहाँ विकर्णीकरण की नीति अपनाई जाएगी।

5 प्रबंध दर्शन (Management Philosophy)—किसी भी उपक्रम के उच्च स्तरीय प्रबंधकों के चरित्र एवं दर्शन का भी अधिकार सत्ता के विकर्णीकरण पर प्रभाव पड़ता है। जहाँ पर प्रबंधक यह चाहते हैं कि अधिकारी-सत्ता उन्हीं के हाथों में केंद्रित रहे और किसी प्रकार का हस्तक्षेप नहीं चाहते हैं वहाँ अधिकार सत्ता का कर्णीकरण (Centralisation) होता है। इसके विपरीत जहाँ प्रबंधक यह समझते हैं कि अधिकार सत्ता का विकेन्द्रीयकरण सफलता में वृद्धि लाती है औद्योगिक कुशलता में वृद्धि लाती है और यह देश के औद्योगिक विकास में सहायक है वहाँ अधिकार सत्ता का विकर्णीकरण पाया जाता है।

6 स्वतंत्रता की इच्छा (Desire for Independence)—कर्म-यक्ति अथवा शक्ति समूह स्वतंत्रता की मांग की इच्छा रखते हैं। नियंत्रण में देरी सूचना प्राप्त करने में नब्बा तरी और कार्य का जिम्मेदारों दूम्ने पर चलना आदि में बचन हेतु शक्तिगत समूह स्वतंत्रतापूवक कार्य करने के इच्छुक होते हैं। ऐसा स्थिति में अधिकार-सत्ता का विकर्णीकरण होगा। इसके विपरीत स्थिति में कर्णीकरण की व्यवस्था होगी।

7 प्रबंधकों की प्राप्यता (Availability of Managers)—अधिकार सत्ता के विकेन्द्रीयकरण हेतु प्रबंधकीय मानव शक्ति (Managerial Manpower) की आवश्यकता पड़ती है क्योंकि नियंत्रण विभिन्न प्रबंधकों द्वारा लिए जाते हैं। यदि प्रबंधकों की कमी है तो वहाँ अधिकार सत्ता का कर्णीकरण ही सम्भव है। इसके लिए अल्प प्रबंधकों की आवश्यकता होगी बचत होगी। लेकिन प्रशिक्षण हेतु बाह्य स्रोतों पर निर्भर रहना पड़ेगा। इससे प्रबंधकों की पूर्ति भविष्य में कम हो जाएगी और उच्च स्तरीय प्रबंधकों का ज्ञान दूसरे योग्य प्रबंधकों के अभाव में भरा नहीं जा सकेगा।

अधिकार सत्ता के विकेन्द्रीयकरण से प्रबंधकाय प्रशिक्षण (Managerial Training) की सम्पूर्ण व्यवस्था हो सकेगी। इससे निम्न स्तर के प्रबंधकों का नियंत्रण का प्रशिक्षण भी लिया जा सकेगा और अधिकार-सत्ता का कर्णीकरण हो जाएगा। प्रबंधकीय मानव शक्ति के विकास हेतु विकर्णीकरण आवश्यक है।

8 नियंत्रण तकनीक (Control Techniques)—उद्यम के नियंत्रण कर्ण की कोन-सी विधिवा या तकनीकें अपनाई जाती हैं। ये भी अधिकार सत्ता के विकर्णीकरण की मात्रा को प्रभावित करती हैं। बिना नियंत्रण की प्रविधिवा का

जाने अधिकार सत्ता का विकेन्द्रीकरण किया जाए। नियंत्रण में घटनाई जान वाली विभिन्न विधियाँ जैसे—सांख्यिकी उपकरण, लेखांकन नियंत्रण और अन्य प्रविधियाँ का विकसने अधिकार सत्ता का विन्द्रीकरण का प्रोत्साहन दिया है। विकेन्द्रीकरण से न तो नियंत्रण में कमी आती है और न निम्न स्तरीय नियंत्रण के अधिकार में दायित्व सम्पन्न होता है।

9 विन्द्रीकृत निष्पादन (Decentralized Performance)—यह एक तकनीकी विषय है जो उद्यम विभाजन की दृष्टि (Economies of division of Labour) मशीनों के उपयोग के अवसर काय निष्पादन की प्रकृति (Nature of the work to be performed) के वे मान की स्थिति (Location of raw material) उद्यम प्रकृति और उपभोक्ता मादि तत्वा पर निर्भर करता है। इस प्रकार का विकेन्द्रीकरण काह वह भौगोलिक (Geographical) अथवा भौतिक (Physical) ही क्यों न हो, लेकिन यह अधिकार सत्ता के केन्द्रीकरण को प्रभावित किए बिना नहीं रह सकता है।

जब निष्पादन विन्द्रीकृत होता है तो अधिकार सत्ता भी विकेन्द्रीकृत हो जाती है क्योंकि अनुपस्थित प्रबंधक प्रबंध करने में असमर्थ हो जाता है। एक बड़े उद्यम में राष्ट्रीय स्तर पर प्रबंधक प्रबंध के कार्य का निष्पादन सफलतापूर्वक नहीं कर सकता है और इसी सीमा के कारण विन्द्रीकरण आवश्यक होता है।

10 व्यवसायिक गतिशीलता (Business Dynamics)—किसी भी उपक्रम में अधिकार सत्ता विन्द्रीकृत हो यह इस बात पर निर्भर करता है कि उद्यम व्यवसाय की प्रकृति की है। एक व्यवसाय जो गतिशील है अर्थात् उसका विकास तेजी से हो रहा है तथा उसमें कई जटिल समस्याएँ उत्पन्न हो रही हैं तो इसमें प्रबंधक जो कि नियंत्रण लेने का कार्य करते हैं वे अधिकार सत्ता का विकेन्द्रीकरण करने हेतु तयार हो जायेंगे। लेकिन इस प्रकार के विकेन्द्रीकरण से अधिकार सत्ता कबल प्रशिक्षित एवं अनुभवी प्रबंधक का ही जानी चाहिए। इसके विपरीत एक स्थितिक व्यवसाय (Static Business) में अधिकार सत्ता के केन्द्रीकरण की प्रवृत्ति पायी जाती है। जहाँ पर कुछ में बहुत ही नियमित तथा समरूप नीति (Uniform Policy) का प्रयोग करने होने के कारण अधिकार सत्ता के केन्द्रीकरण होता है। यही कारण है कि कई बड़ी तथा बीमा कंपनियाँ में विकेन्द्रीकरण की मात्रा सीमित होती है। नई चीजें कठोर प्रतियोगिता और रणनीतिक परिवर्तन में व्यवसाय में गतिशीलता उत्पन्न होती है और मूल परिणामस्वरूप अधिकार सत्ता का विकेन्द्रीकरण पाया जाता है।

11 वातावरण सम्बन्धी प्रभाव (Environmental Influences)—विकेन्द्रीकरण की सीमा को प्रभावित करने में समय के आन्तरिक तत्वा का ही महत्व स्थान नहीं है बल्कि कुछ बाह्य तत्वा जैसे निष्पादन का विकेन्द्रीकरण

(Decentralization of Performance) यावसायिक गतिशीलता (Business Dynamics) और वातावरण सम्बन्धी प्रभाव आदि भाँ स प्रभावित करते हैं। वातावरण सम्बन्धी प्रभाव विकेन्द्रीयकरण को निश्चित रूप से प्रभावित करता है। इनके अतःगत सरकारी नियंत्रण (Govt Controls) राष्ट्रीय श्रम संघवाद (National Unionism) और कर नीतियाँ (Tax Policies) अधिकतर महत्वपूर्ण तत्त्व होते हैं।

कई बार यावसायिक नीति के विभिन्न भाग पर सरकारी नियमन के कारण अधिकार के विकेन्द्रीयकरण को अपनायता में केवल कठिनी हो जाता है जबकि कभी कभी यह धमक भी हो जाता है। उदाहरण के तौर पर किसी उपक्रम द्वारा उत्पादित वस्तु के मूल्य का निर्धारण करने हेतु सर्व निर्धारण में विक्रय प्रबंधक (Sales Manager) को पूर्ण स्वतंत्रता नहीं दी जा सकती है। इसी प्रकार यदि श्रम कुछ घण्टे काय निश्चय मजदूरी दर पर करना है तो उसका काय के घण्टे व मजदूरी निर्धारण का काय स्थानीय मण्डल प्रबंधक (Local Division Manager) नहीं कर सकता है।

इसी प्रकार से उच्च प्रबंधक भी एक नीति के नियंत्रित पहलू (Controlled aspect of Policy) पर कोई अधिकार सत्ता नहीं रखता है। अतः वह हम पर की अधिकार सत्ता जो कि उसके पास नहीं है का भारोपण नहीं कर सकता है। सरकारी नियमन का अधीनस्था की दरया पर उच्च प्रबंधको का नियंत्रण न होना सभा अधिकार सत्ता का विकेन्द्रीयकरण नहीं किया जा सकता है।

राष्ट्रीय श्रम संघवाद (National Unionism) के विकास से यावसायिक पर एक केंद्रित प्रभाव ही पड़ा है। एक कम्पनी के श्रम संघ से सम्झौता करने हेतु अधीनस्था का उच्च प्रबंधक से अधिकार सत्ता प्राप्त हो जाता है और हमसे विकेन्द्रीयकरण सम्भव हो जाता है लेकिन जहाँ पर राष्ट्रीय स्तर पर श्रम संघ मुख्यालय के प्रबंध से सामूहिक सौदा प्रमविदा (Collective Bargaining Contract) किया जाता है तब एक कम्पनी निर्णय लेने में विकेन्द्रीयकरण का सहारा नहीं ले सकती है।

सरकारी आगम (Govt Revenue) के उद्देश्य से लगाए गए कर चाहे वे केन्द्रीय अथवा राज्य सरकार से लगाए गए हों अथवा स्थानीय सरकार के द्वारा लगाए गए हों यावसायिक को नियमित करने में बड़ा प्रभाव डालते हैं। एक कम्पनी के प्रबंधक हेतु समरूप कर नीति (Uniform Tax Policy) महत्वपूर्ण होती है और इसके अतःगत अधिकार सत्ता का विकेन्द्रीयकरण ही पाया जायगा।

इस प्रकार किसी भी संगठन अथवा उपक्रम में अधिकार सत्ता के विकेन्द्रीयकरण की मात्रा कितनी होगी यह इन उपरोक्त तत्त्वों पर निर्भर करती है। ये सभी तत्त्व उपक्रम के आन्तरिक तथा बाह्य वातावरण से प्रभावित होते हैं।

विकेन्द्रीयकरण के सिद्धांत

(Principles of Decentralisation)

संयुक्त राज्य अमेरिका की जनरल एलक्ट्रिक कम्पनी के अध्यक्ष राफ ज फाडिनर ने विकेन्द्रीयकरण के जिन प्रमुख सिद्धांतों को बताया है उन्हें संक्षेप में नीचे की प्रणाली में इस प्रकार प्रस्तुत किया है -

(1) विकेन्द्रीयकरण निर्णय लेने का अधिकार ऐसे विभागों के निकटतम प्रदान करता है जहाँ पर कि वास्तव में क्रियाएँ की जा सकती हैं।

(2) विकेन्द्रीयकरण तभी क्रियाक्षम होगा जबकि वास्तव में अधिकार प्रदान किए गए हों।

(3) विकेन्द्रीयकरण इस विश्वास पर आधारित है कि जिन अधीनस्थों को अधिकार सौंपा गया है उनमें उचित निर्णय लेने की क्षमता विद्यमान है।

(4) विकेन्द्रीयकरण के लिए इस प्रकार की आपसी समझदारी का होना आवश्यक है कि स्टाफ का प्रमुख योगदान कुछ अनुभवी लोगों के माध्यम से रेखा कमचारियों की सहायता एवं परामर्श प्रदान करना है ताकि निर्णय ले सकें एवं उसमें स्वयं सुधार कर सकें।

(5) विकेन्द्रीयकरण इस मायने पर आधारित है कि किसी एक व्यक्ति द्वारा निर्णय लेने की तुलना में अधिक व्यक्तियों द्वारा लिए गए निर्णय व्यवसाय के लिए अधिक लाभदायक होते हैं।

(6) विकेन्द्रीयकरण तभी सम्भव है जबकि उच्च अधिकारी सच्चे हृदय से निम्न स्तरों के अधिकारियों को अधिकार प्रदान करें तथा इस बात को सदा के लिए मन से निकाल दें कि उन अधिकारों को वे अपने पास भी रख सकते हैं।

(7) विकेन्द्रीयकरण तभी प्रभावशाली होगा जबकि निर्णय लेने के अधिकार के साथ उत्तरदायित्व की भावना भी उत्पन्न हो अर्थात् इसमें अधिकार और उत्तरदायित्व दोनों एक साथ सौंपे जाते हैं।

(8) विकेन्द्रीयकरण का लाभ तभी होगा जबकि सभी अथवा अधिकांश निर्णयों में अधिकतम ज्ञान तथा समयानुसार समझदारी से काम लिया जाए।

(9) विकेन्द्रीयकरण के लिए सहायक नीतियाँ आवश्यक संस्थापन करना होगा। इन नीतियों का प्रमाणित आधार होना चाहिए तथा जो व्यक्ति प्रस्तावित कर उसके लिए पारितोषण दिए जाने की व्यवस्था हो और इसके विपरीत अयोग्यता अथवा खराब कार्य के लिए हटाए जाने की व्यवस्था हो।

(10) विकेन्द्रीयकरण सामान्य व्यावसायिक उद्देश्यों संगठन संरचना सम्बंधी नीतियों माफ़ी के मानव सम्बन्धों एवं ज्ञान के आवश्यकता पर निर्भर करता है।

विकाेन्द्रीकरण क लाभ

(Advantages of Decentralisation)

विकाेन्द्रीकरण के महत्वपूर्ण लाभ निम्नलिखित हैं—

1 उच्च अधिकारियों के दायभार में कमी करता है (Reduces the burden of top executives)—एक बड़ आघार वाी उपक्रम हतु विकाेन्द्रीकरण आवश्यक है। विकाेन्द्रीकरण के माध्यम स उच्च अधिकारी बड़ सस्यान पर अपना नेतृत्व रख सकते हैं और वे अपने की कुछ महत्वपूर्ण विषयो पर केन्द्रित रहते हैं। इससे उच्च अधिकारी विभिन्न न्यायत्मक निर्णया (Operating decisions) स मुक्त रहते हैं और सस्यान की नीति तथा प्रशासन सम्बन्धी महत्वपूर्ण कार्यों पर अपना ध्यान केन्द्रित कर सकत हैं।

2 अधीनस्थों की उच्च निष्पादन हेतु प्रेरित करता है (Motivates subordinates for high performance)—इसके अतगत समुचित प्रबन्धकीय कार्य के भारापण से सगठनात्मक संरचना अधीनस्थों के मनोबल, दायित्व एवं अपने आप कार्य करने की प्रवृत्ति का विकास होता है। अधीनस्थ कमचारियों की भी कार्य करने के अधिकार एवं दायित्व का भारापण किए जाने से उनके आपस में विचार विमर्श करन तथा निर्णय लेने से कार्य सम्पादन का उच्च स्तर प्राप्त किया जाता है।

3 प्रबन्धकीय कमचारियों के गुण का विकास करता है (Develops the quality of managerial personnel)—विकाेन्द्रीकरण से विभिन्न कमचारियों को प्रशिक्षण एवं उनका जौंच का अवसर मिलता है इसी से उच्च प्रबन्धकीय पदा हतु उच्च अधिकारियों का विकास होता है। विकाेन्द्रीकरण के अतगत विभागीय प्रबन्धक अपने क्षेत्र में एक सकीर्ण विशेषज्ञ बन जात हैं जो कि सगठन की समस्त प्रबन्धकीय जिम्मेदारियाँ को पूर्ण रूप से निभा नहीं सकते हैं। लेकिन विकाेन्द्रीकरण के अतगत कनिष्ठ प्रबन्धका (Junior Managers) को प्रशिक्षण एवं कार्य की जिम्मेदारियाँ सौंपकर उनको उच्च प्रबन्धकीय पदा हतु तयार किया जा सकता है।

4 उत्पादों में विभिन्नता आती है (Facilitates diversification of products)—विकाेन्द्रीकरण से उत्पादन का विकास होता है और इनमें विभिन्नता आती है। अलग अलग उत्पादों के लिए अलग अलग विभाग स्थापित किए जाते हैं। इन उत्पादों की वर्तमान स्थिति, आवी स्थिति एवं विकास आदि पर विचार किया जाता है और योजनाएँ तयार की जाती हैं। इससे विभिन्न अधिकारियों के व्यक्तिगत विचार तथा समताओं के उपयोग से नए नए उत्पादों का निर्माण सम्भव होता है। जबकि विकाेन्द्रीकरण के अतगत विभिन्न उत्पादों को एक विनय विभाग ही बेचता है और इस विभाग द्वारा कुल विक्रय पर अधिक ध्यान दिया जाता है जबकि प्रत्येक उत्पादों के बारे में अधिक ध्यान नहीं दिया जाता है।

5 क्रियाओं का अधिक समन्वय होगा है (Secures better co ordination of operations) — विदेशीकरण के प्रत्येक स्तर पर अधिकारियों को अधिक अधिकार देकर वादायित्व सौंपा जाता है। प्रत्येक विभागाध्यक्ष अपने अधिकारों वादायित्वों से सम्पूर्ण विभाग की क्रियाओं का समन्वय करता है। इस प्रकार प्रत्येक विभाग अपने विभाग की क्रियाओं का समन्वय करता है तथा सभी एक साथ मिलकर कार्य करते हैं जिससे विभिन्न क्रियाओं का समन्वय अच्छा हो जाता है।

6 प्रभावपूर्ण नियंत्रण (Effective control) — लाभ प्राप्त करने के उद्देश्य से प्रमाणा की स्थापना और निष्पादन का माप किया जाता है और इन दोनों से विभिन्न विभागों के कार्यों को नियंत्रित किया जाता है। विभिन्न प्रबंधकों की कार्यकुशलता को जांच करन हेतु लाभ की मात्रा और विनियोग पर प्राप्त प्रतिक्रिया दर को ध्यान में रखा जाता है। इससे विभिन्न विभागों के निर्धारित लक्ष्यों व परिणामों का प्रत्यक्ष आसानी से करके प्रभावपूर्ण नियंत्रण किया जा सकता है।

विकेंद्रीकरण की सीमाएँ एवं कठिनाइयाँ

(Limitations and Difficulties of Decentralisation)

विकेंद्रीकरण की भी अपनी कमियाँ तथा कठिनाइयाँ हैं जिन्हें ध्यान में रखते हुए हमें विकेंद्रीकरण अपनाता होगा। विकेंद्रीकरण की सीमाएँ तथा कठिनाइयाँ निम्न प्रकार हैं—

1 उच्च कार्यशील लागत (High cost of operation) — विकेंद्रीकरण की उच्च लागत का वहन करने हेतु उपक्रम का बड़ा प्रसार होना आवश्यक है। प्रत्येक विभाग को पूरा रूप से कार्य करने हेतु के श्रेष्ठ कर्मचारियों के अनिवार्य सेवा कार्यों (Service Function) हेतु भी कर्मचारियों की नियुक्ति करनी पड़ती है। प्रत्येक विभाग हेतु प्रत्यक्ष उत्पादन और विपणन सुविधाओं का प्रबंध करना पड़ेगा। इस व्यवस्था से कार्यों का दोहराव तथा साधना का प्रबंध होता है। इन सबके परिणामस्वरूप प्रत्येक में उच्च कार्यशील लागत आती है।

2 सभी कार्यों का अविभाज्य होना (Indivisibility of all operations) — उपक्रम की एक शाखा जो कि एक प्रदेश में कार्य कर रही है वह अपने कार्यों को फिर विभाजित नहीं कर सकती है। तकनीकी अविभाज्यता के कारण अधिक विकेंद्रीकरण सम्भव नहीं होता है।

3 चहुँमुखी अधिकारियों का अभाव (Absence of well rounded executives) — विभिन्न विभागों वाली कंपनी विभागीय प्रबंधकों की कार्यकुशलता पर अधिक आश्रित होती है। जब कोई भी फर्म या कंपनी अपने मालिकों को क्रियात्मक के स्तर पर विभागीय व्यवस्था पर चर्चा करती है तो ऐसे प्रबंधकों की कमी का अनुभव होता है जो कि अधिक वादायित्व वा वहन करते हुए मुख्यालय से नियंत्रित हों।

4 नीति नियंत्रण की समस्या (Problem of policy control) — एक उपक्रम में विकेंद्रायकरण के परिणामस्वरूप विभिन्न एकाइयाँ एवं विभागों को अधिकार और दायित्व सौंपकर स्वतंत्र कर दिया जाता है। लेकिन अतः संघवाद सरकारी नियम और यावसायिक परिवर्तनों के कारण एक उपक्रम पर नीति नियंत्रण स्थापित करना परमावश्यक है। नीति नियंत्रण करने से विभिन्न विभागों की स्वायत्तता समाप्त होती है जो कि विकेंद्रीयकरण के अंतर्गत सम्भव नहीं होता है।

5 संकटकाल में बाधक (Handicap in emergency) — विकेंद्रीयकरण संकटकालीन निणयों को लागू करने में बाधक है। यदि एक उपक्रम में विभिन्न निणयों—जैसे उपादन वित्त, विपणन, मरकाज नीति आदि को लागू करना है तो वे निणय शीघ्रता और आसानी से लागू नहीं कर सकते हैं। विकेंद्रीयकरण के अंतर्गत किसी भी प्रकार के निणय शीघ्रता और आसानी से लागू किए जा सकते हैं।

उद्योगों का केन्द्रीयकरण (Centralisation of Industries)

विकेंद्रीयकरण के साथ प्रारम्भिक रूप में हम केन्द्रीयकरण के यावसायिक वस्तुओं को भाँजना करना चाहिये। जब कोई उद्योग विशेष सुविधाओं में कारण पड़े के एक ही भाग अथवा स्थान पर केंद्रित हो जाता है तो इस प्रवृत्ति को स्थानीयकरण (Localisation) अथवा केन्द्रीयकरण (Centralisation) कहा जाता है। अतः हमारा नाम प्रादेशिक अथवा विभाजन (Regional Division of Labour) अथवा भौगोलिक विशिष्टीकरण (Geographical Specialisation) भा है। उदाहरणार्थ यह बंगाल में जूट उद्योग बम्बई में कपड़ा उद्योग आदि इस प्रवृत्ति के उदाहरण हैं। उद्योगों के केन्द्रीयकरण के कुछ लाभ तथा दोष हैं जिनका वर्णन करना उपयुक्त होगा।

केन्द्रीयकरण के लाभ (Advantages of Centralisation)

उद्योगों के एक ही प्रदेश अथवा क्षेत्र में केंद्रित होने से निम्नलिखित लाभ प्राप्त होते हैं—

1 स्थान तथा वस्तु की प्रतिष्ठा (Reputation of the Place & the Commodity) — जब कोई उद्योग एक नाम विशेष करने में सफल होता है तो वह स्थान और उद्योग दोनों की प्रतिष्ठा प्राप्त कर लेता है। इस प्रकार के उद्योग द्वारा निमित्त वस्तु सुगमता से देश तथा विदेशों में बिकने लग जाती है। उदाहरणार्थ घलीगढ़ के ताँस, बिजौरागढ़ की हाथ की घड़ियाँ और साँगानरी प्रिंट ससारा के प्रत्येक देश में बिकती हैं।

2 **श्रमिका की कार्यकुशलता में वृद्धि (Increase in Workers Efficiency)**—उद्योगों के एक ही स्थान पर केन्द्रित हो जाने से श्रमिक एक ही प्रकार का कार्य निरंतर करते रहते हैं और वही कार्य को निरंतरता से उनकी कार्यकुशलता में वृद्धि हो जाती है। यहाँ तक कि श्रमिकों के बच्चे भी बिना शिक्षा एवं प्रशिक्षण के कार्य सीखने लग जाते हैं। वसु श्रमिकों की कार्यकुशलता पीढ़ी दर पीढ़ी बढ़ती जाती है।

3 **कुशल श्रमिों की नियमित पूर्ति (Regular Supply of Skilled Workers)**—उद्योगों के केन्द्रीयकरण से इन उद्योगों में कार्यरत श्रमिक एक ही कार्य करते रहने से कार्य में कुशलता प्राप्त करते हैं। इस स्थान पर रोजगार की तलाश में अन्य स्थानों में श्रमिक नहीं जाते और इससे श्रमिकों की नियमित पूर्ति होती रहती है। यह स्थान विशेष एक प्रकार से श्रम बाजार बन जाता है।

4 **पर्याप्त बैंकिंग एवं साख सुविधाएँ (Adequate Banking & Credit Facilities)**—एक स्थान पर विभिन्न उद्योगों के केन्द्रित हो जाने से वहाँ पर्याप्त सत्याम बैंकिंग साख वित्तीय एवं बीमा कंपनियों की स्थापना की जाती है। इन सम्पत्तियों से उद्योगों को पर्याप्त मात्रा में और उचित दर पर पूँजी उपलब्ध हो जाती है।

5 **आधुनिकतम एवं नवीनतम मशीनों का प्रयोग (Use of Modern & Latest Machinery)**—एक ही स्थान पर उद्योगों का केन्द्रीयकरण होने से उनके आपस में प्रतिस्पर्धा होने लगती है। इस प्रतिस्पर्धा में विजय प्राप्त करने हेतु न्यूनतम लागत पर उत्पादन करने का प्रयत्न किया जाता है और इस उद्देश्य की पूर्ति हेतु प्रत्येक उद्योग का आधुनिक एवं नवीनतम मशीनों का प्रयोग करना पड़ता है। इससे नवीनतम मशीनों के प्रयोग को प्रोत्साहन मिलता है।

6 **अनुसंधान तथा प्रशिक्षण को प्रोत्साहन (Encouragement to Research & Training)**—एक स्थान पर उद्योगों के केन्द्रीयकरण के परिणामस्वरूप एक ही मालिक अथवा उद्योगों के सभी मालिकों द्वारा मिलकर अनुसंधान एवं प्रशिक्षण हेतु संस्थाओं की स्थापना की जाती है। इन संस्थाओं द्वारा अनुसंधान तथा प्रशिक्षण पर पत्र पत्रिकाएँ भी प्रकाशित की जाती हैं। इससे उत्पादन के नए तरीकों की खोज होती है।

7 **पूरक तथा सहायक उद्योगों का विकास (Growth of Supplementary & Subsidiary Industries)**—उद्योगों के केन्द्रीयकरण से विभिन्न उद्योगों के पूरक एवं सहायक उद्योगों का विकास का प्रोत्साहन मिलता है। उदाहरणार्थ जहाँ वस्त्र उद्योग का केन्द्रीयकरण हो जाता है वहाँ पर कपड़े रंगने की अनेक इकाइयाँ खुल जाती हैं वे रंगाई इकाइयाँ कपड़े उद्योग की पूरक होती हैं। इसी प्रकार कपड़े उद्योग की मशीनों की मरम्मत हेतु स्थापित मरम्मत वक़ाफ़ सहायक उद्योग के रूप में प्रोत्साहित होती है।

8 गोल पदार्थों का पूरा उपयोग (Full Utilization of by products — किमी एक उद्योग की बहुत सी इकाइयाँ एक ही स्थान पर केंद्रित होने से बड़ी मात्रा में गोल पदार्थ प्राप्त पाते हैं। इन पदार्थों का अधिकतम उपयोग सम्भव हो जाता है। उदाहरण — होर पर जिन स्थानों पर चीनी उद्योग का केन्द्रीकरण होता है वहाँ पर चीनी के गोल-पदार्थ शीरा में अलकोहल (Alcohol) बनाने हेतु कारखाने खोल पाते हैं। जबकि पपिलामस्वरूप न केवल गोल पदार्थ ही पूरा उपयोग हो जाता है, बल्कि चीनी मिर्च मारिका का दो रूप में लाभ प्राप्त होता है—एक इस गोल पदार्थ (शीरा) के नाम मिर्च पाते हैं तथा दूसरी धीरे धीरे को उठवाकर दूर खनवाने में यातायात पर इन बाल गंध में बचत होती है।

9 यातायात एवं संचरणवाहन — साधनों का विकास—एक स्थान पर उद्योग की अनेक इकाइयों की स्थापना होने पर उद्योग हेतु कच्चा माल लाने तथा अनेक निमित्त माल को बाजार तक पहुँचाने हेतु यातायात के साधनों का पूरा विकास किया जाता है। इसी प्रकार कच्चे माल के बरीयन और निमित्त माल के बचने हेतु टेलीफोन तार व यानि संचरणवाहन के साधनों का विकास हो जाता है।

10 लागत में कमी (Reduction in cost)—उद्योग के विकेंद्रीकरण के उपयुक्त भाग के कारण वस्तु विमर्श का लागत कम होती है। अतः कच्चा माल पूँजी तथा अन्य साधन पाने में आसानी और उचित कीमत पर प्राप्त होने लगते हैं। गोल-पदार्थों — उपयोग सहायक एवं पूरक उद्योगों की स्थापना यातायात एवं संचरणवाहन के साधनों का पर्याप्त विकास आदि सभी तरह वस्तु की उन्नत लागत में कमी करते हैं।

केन्द्रीकरण के दोष हानियाँ (Evils of Centralisation)

केंद्रायकरण एक अभिमिश्रित वरदान (Unmixed blessing) नहीं है। इसकी भा कुछ कमियाँ अथवा हानियाँ हैं जो निम्नांकित हैं—

1 अभिकर्षों की कार्यकुशलता का एकांगी विकास (One sided Development of Workers Efficiency)—उद्योग के स्थायीकरण अथवा केन्द्रीकरण के कारण इन उद्योगों में कार्यगत अधिक निरन्तर एक ही कार्य करते रहने से कार्य कुशलता प्राप्त कर लेते हैं लेकिन वे अन्य उद्योगों में कार्य करने के अयोग्य हो पाते हैं। उदाहरणार्थ प बगान में वनस्पति के बूट उद्योग में अधिक सम्बर्द्ध की कपा की विलम्ब कार्य कर सकते हैं।

2 देश का असंतुलित आर्थिक विकास (Unbalanced Economic Development of the Country)—देश में एक क्षेत्र अथवा प्रदेश में उद्योगों का केन्द्रीकरण होने से उस क्षेत्र का तीव्र गति से विकास होने लगता है लेकिन देश के अन्य भागों में उद्योगों की स्थापना न होने के कारण वे क्षेत्र पिछड़े हुए रह जाते हैं।

इस प्रकार देश के एक भाग में अधिक औद्योगीकरण से तीव्र आर्थिक विकास तथा दूसरी ओर उद्योगों की स्थापना न होने से क्षेत्र पिछड़ा हुआ रह जाता है। इसमें असंतुलित आर्थिक विकास और धन का क्षेत्रीय वितरण असमान हो जाता है। पिछड़ा और विकसित क्षेत्रों के निवासियों में एकता के स्थान पर ईर्ष्या के भाव उत्पन्न होने लगते हैं।

3 श्रमिकों की गतिशीलता में कमी (Lack of Mobility Workers)—उद्योगों के क्षेत्रीयकरण के कारण श्रमिक उद्योग विशेष में निरंतर कार्य करते रहने से दूसरे कार्य से अनभिज्ञ रहते हैं। वे दूसरे उद्योग में नहीं जा सकते हैं और इस प्रकार उनकी एक उद्योग को छोड़कर दूसरे उद्योग में प्रवेश करने सम्बन्धी गतिशीलता में कमी आ जाती है।

4 आर्थिक संकट तथा बेरोजगारी (Economic Crisis and Unemployment)—उद्योग के स्थान विशेष पर केन्द्रित हो जाने से वह अधिक दृष्टि से असुरक्षित होता है। यदि किसी कारणवश उद्योग में मंदी आ जाती है तो श्रमिक बेकार हो जाते हैं और उन्हें आर्थिक कठिनाई या का सामना करना पड़ता है। श्रमिकों में बेरोजगारी फैलने से उनके द्वारा कय की जान वाली वस्तुओं की मांग कम हो जाती है। इसका प्रभाव यह होता है कि मैमस्त्र ग्रय प्रवस्था में लगी आ जाती है।

5 सुरक्षा की दृष्टि से अनुपयुक्त (Undesirable from the Security point of view)—उद्योगों का केन्द्रीयकरण युद्ध तथा सुरक्षा की दृष्टि से अनुपयुक्त है क्योंकि युद्धकाल में शत्रु हमला वर्षा औद्योगिक क्षेत्रों पर ही करता है। उद्योगों को नष्ट हो जाना संभव्यवस्था पनू हो जाती है। अतः यह कहना ठीक है कि सभी प्रणाली को एक दोकरी में रखना बुद्धिमानी नहीं। यदि उद्योग विकेंद्रित हूत हैं तो सभी उद्योगों को क्षतिग्रस्त नहीं हो सकता है।

6 औद्योगिक दोष (Industrial Evils)—केन्द्रीयकरण के परिणामस्वरूप बड़ बड़ औद्योगिक केंद्र स्थापित हो जाते हैं जिनमें कारखाना प्रणाली के सभी दोष उत्पन्न हो जाते हैं। श्रमिकों की संख्या अधिक होने से आवासीय समस्या (Housing Problems) उत्पन्न हो जाती है। श्रमिक अपने परिवार को साथ नहीं रखता है। वे कई सामाजिक बुराइय जैसे—शराब पीना जुआ खेलना वेश्यावृत्ति आदि का शिकार हो जाता है। इससे उसका नतिक पतन हो जाता है। अनेक कारखानों के कारण वातावरण दूषित हो जाता है। जनसंख्या का श्रमिकों के स्वास्थ्य पर बुरा प्रभाव पड़ता है। इससे श्रमिकों में श्रमिकावतन श्रम अनुपस्थिति तथा श्रमिक प्रवासिता का प्रवृत्त पाया जाता है। इन सबका प्रभाव उनकी कार्यकुशलता पर पड़ता है जो कि औद्योगिक उत्पादन में कमी लाते हैं।

7 बाह्य अव्यय (External Diseconomies)—उद्योगों के केन्द्रीयकरण के कारण बाह्य व्ययता (External Economies) के स्थान पर बाह्य अव्यय

प्राप्त होने से उत्पादन राशति में वृद्धि हो जाती है। उदाहरण के तौर पर अधिक उद्योगों के कारण यातायात की सुविधाएँ कम पड़ने लगती हैं। भूमि की कमी होने लगती है। भूमि के बिना और कीमत में वृद्धि होने लगती है। उस स्थान के सभी बैंक मित्र भी पूँजी की आवश्यकता की पूर्ति नहीं कर पाते हैं। इसी प्रकार संप्रत्य उद्योग को अपने बानी कठिनाई का उसके पूरक और सहायक उद्योगों की भी सामना करना पड़ता है।

औद्योगिक केन्द्रीयकरण के इन उपयुक्त दोषों के कारण विकेन्द्रीयकरण की प्रवृत्ति देखने को मिलती है। आधुनिक औद्योगिकीकरण की प्रवृत्ति के अतगत देश के सभी क्षेत्रों का सन्तुलित विकास करना मुख्य उद्देश्य होने के कारण उद्योगों का विकेन्द्रीयकरण किया जाता है। उद्योगों के केन्द्रीयकरण के दोषों को दूर करने हेतु नए उद्योगों की स्थापना देश के विभिन्न भागों में की जानी चाहिए तथा इस प्रकार के उद्योग वहाँ नहीं स्थापित किए जाएँ जहाँ पर पहले ही केन्द्रीयकरण है। इसके साथ ही जहाँ पर उद्योगों का केन्द्रीयकरण है वहाँ जाएँ जाने वाली सभी बुनियादी को दूर करने हेतु निम्न कदम उठाए जाने आवश्यक हैं—

1 घन वसे औद्योगिक केन्द्रों पर आवासीय समस्या के दोषों को दूर करने हेतु श्रमिकों की स्वच्छ निवासियों का निर्माण किया जाना चाहिए। इसमें निवारण हेतु केन्द्रीय, प्रांतीय एवं स्थानीय सरकारों को श्रमिकों तथा केन्द्रों के साथ प्रभावपूर्ण कदम उठाने होंगे।

2 केन्द्रीयकरण के दोषों को दूर करने हेतु सरकार द्वारा बनाए गए खस कानून जैसे—कारखाना अधिनियम 1948 का पूर्णरूप से पालन करना चाहिए। इससे आवश्यक उत्पादन इकायों की स्थापना न हो सकती।

3 इन केन्द्रों में श्रम कल्याण कार्यों (Labour Welfare Activities) जैसे बाबलालय, पुस्तकालय, आन्तरिक एवं बाह्य खेल की व्यवस्था मनोरंजन व साधन प्राप्ति की व्यवस्था की जानी चाहिए। विभिन्न प्रांतीय सरकारों ने औद्योगिक श्रमिकों के कल्याण केंद्र (Labour Welfare Centres) स्थापित किए गए हैं। इन केन्द्रों का संस्था और इनकी गतिविधियाँ में वृद्धि करके श्रमिकों का मानसिक, शारीरिक एवं आर्थिक विकास किया जा सकता है।

4 उद्योगों के केन्द्रीयकरण के दोषों को दूर करने हेतु श्रमिकों को सामाजिक सुरक्षा (Social Security) भी प्रदान की जानी चाहिए। श्रमिकों को रोजगार का सुरक्षा प्राप्त होनी चाहिए। आकस्मिक दुर्घटना होने पर उचित क्षतिपूर्ति बीमार होने पर बीमा, श्रृंखला होने पर सहायता और वृद्धावस्था में पेंशन प्राप्ति के रूप में श्रमिकों का सामाजिक सुरक्षा प्रदान की जानी चाहिए। विश्व में वर्तमान ही एकमात्र ऐसा देश है जहाँ पर एक व्यापक सामाजिक सुरक्षा योजना (Comprehensive Social Security Scheme) चलाई जाती है। इसमें जन्म से

नेकर मृत्यु तक रमिका की सुरक्षा की जाती है। भारत जैसे विकासशील देश अपनी आबादी स्थायी औद्योगिक श्रम संस्था के अभाव में और वित्तीय कठिनाई से इस क्षेत्र में व्यापक प्रगति नहीं हुई है। फिर भी श्रम पूर्ण अधिनियम 1923, कमचारी राज्य बीमा अधिनियम 1948 और कमचारी प्रोविडेंट फण्ड अधिनियम 1952, मातृत्व लाभ अधिनियम 1961 आदि अधिनियमों से श्रमिकों की एक भीमा तक सामाजिक सुरक्षा की पूर्ति की जाती है।

उद्योगों का फलाव और विकेंद्रीकरण

(Disposal and Decentralisation of Industries)

उद्योगों का विकेंद्रीकरण केन्द्रीयकरण की विपरीत स्थिति को बताता है। विकेंद्रीकरण के अंतर्गत उद्योग एक स्थान पर केंद्रित न होकर देश के विभिन्न भागों में दूर-दूर तक स्थापित किए जाते हैं।

प्रो स्पींगन तथा प्रो ने मबग के अनुसार विकेंद्रीकरण में बाहरी सयंत्रों को उत्पादन का स्थानांतरण करके केन्द्रीय सयंत्र में सार्वजनिक रूप से न केवल उत्पादन बल्कि वास्तविक रूप में उत्पादन को घटाना शामिल किया जाता है।¹

अब उद्योगों के एक स्थान पर केंद्रित होने के कारण (Factors) का उतना महत्व नहीं है जितना कि औद्योगीकरण के प्रारम्भिक काल में था। इन तत्वों का न केवल मानवीय आविष्कारों द्वारा महत्व कम कर दिया गया है बल्कि कई प्राकृतिक घटनाओं के कारण समाप्त भी हो गए हैं। उदाहरणार्थ वस्त्र उद्योग में घाड़ता के यंत्र में स्थानीयकरण का माग में जलवायु संबंधी बाधा को समाप्त कर दिया गया है। इसकी सहायता से पंजाब, दिल्ली और उत्तर प्रदेश में भी वस्त्र उद्योग चलाए जा सकते हैं। अब एक उद्योग एक स्थान पर स्थापित कर दिया जाता है और इसकी विभिन्न इकाइयाँ देश के विभिन्न क्षेत्रों में चलाई जाती हैं। इन सब पर विकेंद्रीकरण के अनुसार कार्य किया जाता है लेकिन निर्देशन समरूप प्रबंध से प्राप्त होगा।

हाल ही वर्षों में कुछ बड़े उद्योगों में अपनी क्रियाओं में विकेंद्रीकरण की प्रवृत्ति दबन की मिलती है। कभी-कभी सयंत्र सयंत्रों को मुख्य सयंत्र से एक सम्बन्धित एकाकरण योजना के एक भाग के रूप में बहुत दूर रखते हैं। कई बार सटरल एकीकरण हेतु समान उत्पाद करने वाले सहायक निर्माणकारी सयंत्रों को भीड़भाड़ (Congestion) का दर करण हेतु दूर दूर स्थापित कर दिए जाते हैं। सयंत्रों के फलाव (Disposal of Plants) के कारण मान की पूर्ति श्रम और उत्पादन के वितरण आदि में कई लाभ प्राप्त होते हैं। अब उद्योगों के फलाव हेतु सत्कार के सभी दश एकमत पाए जाते हैं। भारत में सन्तुलित प्रादेशिक विकास की

भाग के कारण इस विचार को मायता मिली है। सरकार को उद्योगों के स्थानीयकरण का नियमित व नियमित करने के लिए योजनाबद्ध तरीके से कार्य करना चाहिए।

अब कुछ वस्तु निर्माता (Manufacturers) का विचार है कि उद्योग का "यापन" फायदा व दीर्घकालीन सहायक और मायिक लाभ प्रदान करता है। एक प्रदेश में स्थित संयंत्र की निर्माणकारी प्रक्रिया को कई स्थानों पर नहाने के संयंत्र स्थापित करके फलदायी जा सकता है और उन सब पर एकीकृत नियंत्रण एवं निरीक्षण एक ही प्रबंधक द्वारा हो सकता है। प्रो. स्त्रोमन तथा प्रो. वे सबन के अनुसार विश्वीकरण के सामाजिक और मायिक लाभ के अतिरिक्त निम्न लाभ भी हैं।¹ इन्हें विश्वीकरण को प्रभावित करने वाले तत्त्व भी कह सकते हैं। ये हैं—

- (1) अनुकूल श्रम विधान (Favourable Labour Legislation)
- (2) निम्न श्रम लागतें (Lower Labour Costs)
- (3) कच्चे माल का स्रोत अथवा बाजार की समीपता (Nearness to the source of raw materials or the market)
- (4) सस्ती बिजली शक्ति (Cheap Electric Power)
- (5) निम्न कर (Lower Taxes)
- (6) मुफ्त भूमि के रूप में विशेष प्रोत्साहन (Special Inducement in the form of free landsites)
- (7) युद्धकालीन आक्रमण से सुरक्षा (Security from attack in time of war)

किसी भी संयंत्र के स्थान निर्धारण में उद्योगपति अपनी स्वयं और कर्मचारियों की सुविधा तथा मायिक तत्त्वा का ध्यान में रखता है। अल्पकाल में सुरक्षा की दृष्टि से उद्योगों का फैलाव (Dispersion of Industries) इन सभी उद्देश्यों के प्रतिकूल होता है। सरकारी नियम एवं हस्तक्षेप से ही उद्योगों का सुरक्षा की दृष्टि से फलदायी होता है।

विश्वीकरण के कारण (Causes of Decentralisation)

उद्योगों के विश्वीकरण का मुख्य कारण विश्वीकरण के दावा को दर करने देश में सुवर्धित मायिक विकास का प्राप्ति करना है। इसके अतिरिक्त कुछ अन्य तत्त्वा अथवा कारणों से भी विश्वीकरण का प्राप्ति मिलता है। ये कारण प्रभावित हैं—

1 देश का सतुलित आर्थिक विकास (Balanced Economic Development of the Country) — उद्योगों के विकेन्द्रीकरण से उत्पन्न दावों को दूर करने तथा देश का तीव्र एवं सतुलित आर्थिक विकास करने हेतु प्रत्येक देश की सरकार औद्योगिक नीति के अंतर्गत विकेन्द्रीकरण पर अधिक जोर देती है। उद्योगों के देश के विभिन्न भागों तथा स्थानों में फैला देने से न केवल विकेन्द्रीकरण के दावों को दूर किया जा सकता है बल्कि इस देश के सतुलित आर्थिक विकास और लोगों में एकता एवं सहयोग की भावना भी उत्पन्न होती है।

2 यातायात एवं सन्देशवाहन के साधनों का विकास (Development of Means of Transport and Communication) — आधुनिक युग में प्रत्येक देश में यातायात एवं सन्देशवाहन के साधनों का इतना विकास हो गया है कि उद्योगों के लिए आवश्यक कच्चा माल मशीनों तथा श्रमिकों की पूर्ति की जा सकती है। निर्मित माल को बाजारों में आसानी से पहुँचाया जा सकता है। परिवहन एवं संचार व्यवस्था के विकास से कई विदेशी उद्योगपति भी भारत में कई उद्योग खोल सकते हैं।

3 विद्युत शक्ति का विकास (Development of Electric Power) — बिजली के प्राविधिकार के पूर्व अधिकांश उद्योग प्रायः कोयले की खानों वाले क्षेत्रों के पास ही स्थापित किए जाते थे। लेकिन बिजली के विकास के कारण आसानी से कहीं भी उद्योग स्थापित किए जा सकते हैं और उच्च सस्ती बिजली की पूर्ति की जा सकती है।

4 सामरिक कारण (Strategic and Military Reasons) — आधुनिक युद्ध प्रणाली में बमबारी द्वारा घाड़ ही समय में काफी विनाश किया जा सकता है। युद्धकाल में शत्रु महत्वपूर्ण औद्योगिक क्षेत्रों में ही बम फेंकते हैं। अतः उद्योगों के विकेन्द्रीकरण के स्थान पर इनका विकेन्द्रीकरण इस प्रकार के विनाश से बचा सकता है। प्रत्येक देश की सरकार उद्योगों की स्थापना करने के पूर्व इस प्रकार के सुरक्षा उपाय हेतु बंदम उठा लेती है।

5 पुराने औद्योगिक केंद्रों की असुविधाएँ (Inconveniences of old Industrial Centres) — पुराने औद्योगिक क्षेत्रों में भूमि की कमी के कारण वस्तु के मूल्य में काफी वृद्धि हो गई है। श्रमिका की आवागमन समस्या भी बढ़ी है। उद्योगों के विस्तार की गुंजायश भी नहीं है। शहरी वस्तियों में श्रमिका के रहने के कारण कई सामाजिक बुरायाँ जैसे—जुआ, शराब और वेश्यावृत्ति आदि उद्भूत होती हैं और उनकी कार्यकुशलता पर प्रतिकूल प्रभाव पड़ता है। नम सड़कों की सुदृढ़ता के कारण औद्योगिक प्रगति भी रूकती है। ऐसी स्थिति में इन असुविधाओं से बचने के लिए उद्योगपति प्राचीन औद्योगिक क्षेत्रों में नए उद्योग स्थापित नहीं करते हैं। इन विचारों के कारण उद्योगों के विकेन्द्रीकरण की प्रवृत्ति का बढ़ावा मिलता है।

6 मशीनों का प्रयोग (Use of Machines)—विभिन्न प्रकार की मशीनों और यंत्रों से प्रयोग के उद्योगों के विक्रीयकरण को प्रोत्साहन मिला है। इनके प्रयोग से उद्योगों को कुशल श्रमिकों पर निर्भर नहीं रहना पड़ता है। जहाँ पर श्रम पूर्ति सुलभ नहीं होती है वहाँ पर उद्योग स्थापित कि जा सकत हैं क्योंकि श्रमिका के स्थान पर मशीना और यंत्रा का प्रयोग किया जा सकत है।

7 आर्थिक सुरक्षा (Economic Security)—बड़ उद्योगा क्तीर और छोट पमाने के उद्योगा को देश के विभिन्न भागा म स्थापित करके समागा को रोजगार मिलत है। उनकी आर्थिक स्थिति सुधरती है। इस आर्थिक सुरक्षा की भावना क कारण ही उद्योगा के विक्रीयकरण को प्रोत्साहन मिला है।

इस प्रकार हम देखत हैं कि आधुनिक समय म प्रत्येक देश चाहे विकसित हो अथवा विकासशील, यह दायित्व हो गया है कि देश म आर्थिक सत्ता का विक्रीयकरण न हो देश का अतुलित आर्थिक विकास हो और लोगो की आर्थिक स्थिति म सुधार हो। इन सभी उद्देश्यों की पूर्ति हेतु उद्योगा क विक्रीयकरण के विचार पर अधिक बल दिया गया है।

17

प्रत्यायोजन या भारापण (Delegation)

सत्ता के प्रत्यायोजन अथवा भारापण की व्याख्या करते हुए जामस टरी (Terry) द्वारा यक्त किया गया है वह सामान्य धारणा से कुछ भिन्न है। उनकी परिभाषा के अनुसार यह आवश्यक नहीं है कि सत्ता का प्रत्यायोजन उच्च अधिकारी द्वारा अपने अधीनस्थ अधिकारियों का किया जाए। नाच के पदाधिकारी भी ऊँचे पदाधिकारियों को सत्ता का प्रत्यायोजन कर सकते हैं। संगठन में सत्ता का प्रत्यायोजन नीचे से ऊपर ऊपर से नीचे तथा बराबर बायाँ के बीच भी हो सकता है। टरी का केवल यह कहकर छोड़ देते हैं कि हस्तांतरण का अर्थ है एक कार्यपालिका अथवा संगठन की किसी इकाई से दूसरे को सत्ता प्रदान किया जाना।¹ अपने मत का स्पष्टीकरण करते हुए टरी ने भागे कहा है कि जब किसी संगठन का प्रबंधक विक्रता को अपनी सत्ता सौंप देता है तो वह ऊपर से नीचे की ओर प्रत्यायोजन कहलाता है और जब कुछ निम्न स्तर पर सत्ता किसी सचानक मण्डल को सौंप देता है तो वह नीचे से ऊपर की ओर प्रत्यायोजन माना जाएगा। बराबर के स्तरों पर प्रत्यायोजन का उदाहरण का रूप में कुछ अफ़ाँकी कबीलों के सरदारों तथा उनके कबीलों की कटोय सत्ता के मध्य स्थित प्रत्यायोजन को दिया जा सकता है। लोक शासन के अग्र विचारक मियेट (Miellet) के अनुसार सत्ता के प्रत्यायोजन का अर्थ दूसरे को सत्ता सौंप देने से कुछ अधिक है। (प्रत्यायोजन का सार है दूसरा को स्वयंसेवक सौंपना ताकि वह अपने वक्त या से सम्बन्धित विभिन्न समस्याओं को सुनधान में अपने निर्णयों का प्रयोग कर सकें।) (सत्ता के हस्तांतरण को लोकप्रशासन के अनेक विचारकों ने प्रत्येक प्रकार के संगठन की एक सर्वोपयोगी विशेषता माना है जो सांसारिक औद्योगिक सानक प्रादि सभी संगठनों में दृष्टिगोचर होनी है।)

कुछ विद्वत्ता यह मानते हैं कि प्रत्येक संगठन में प्रत्यायोजन प्रशासन की विचारधारा का एक भाग है जो कबल शासन करने के

अतिरिक्त कुछ भी नहीं है। वम धारणा क पीछे शायद यह माय हो सकती है कि प्रयायोजित सत्ता देने वाले द्वारा वापस ली जा सकती है। एक अध्यक्ष द्वारा जो भी सत्ता प्रयायोजित की जाती है उससे वह स्वयं का पूरी तरह सपृथक नहीं करता। अध्यक्ष का उस वापस लाने की शक्ति होती है। प्रयायोजित शक्ति को वापस लाने पर अध्यक्ष चाह तो स्वयं उसका उपयोग कर सकता है। इस सम्बन्ध में अध्यक्ष की शक्ति पर यह भीमा सगी रहती है कि वह प्रत्यायोजित सत्ता क्षीनत समय अथवा पुन वितरित करते समय इस बात का ध्यान रखे कि इससे अधीनस्थ अधिकारियों का मनोबल तो नहीं गिरता।

सत्ता के प्रयायोजन के सम्बन्ध में प्रो न्यूमन (Newman) ने बताया है कि सामान्यतः सत्ता के हस्तांतरण का अर्थ है किसी को कुछ करने की आज्ञा देना।¹ हमें (Haimann) का कहना है कि सत्ता के हस्तांतरण का अर्थ केवल यह है कि अधीनस्था को एक निर्धारित सीमा में कुछ करने की सत्ता सौंप दी जाए। प्रत्यायोजन की इस प्रक्रिया के कारण अधीनस्थ अधिकारी अपने उच्च अधिकारी से सत्ता प्राप्त करता है किंतु उच्च अधिकारी के पास सत्ता अब भी मौलिक रूप से बनी रहती है वह उस पूरी तरह से नहीं याग देता। सत्ता के प्रत्यायोजन की स्थिति की तुलना शिष्यण 'यवसाय से करते हुए हमने ने कहा है कि जिस प्रकार एक अध्यापक अपने विद्यार्थियों का शिक्षा नान करता है और फिर भी वह उस विद्या से युक्त बना रहता है उसी प्रकार एक संगठन का अध्यक्ष या प्रबंधक अपने अधीनस्थों को सत्ता सौंपने के बाद भी उस सत्ता से युक्त बना रहता है।

प्रत्यायोजन अथवा भारापण की प्रक्रिया (The Process of Delegation)

सत्ता का हस्तांतरण की अधीनस्थ अधिकारियों के पद की रचना करता है और इस प्रकार संगठन का एक निर्माण होता है। पर हस्तांतरण किस प्रकार किया जाए यह एक मुख्य समस्या है जिसका समुचित समाधान जाने बिना कोई भी अध्यक्ष अपने पद के उत्तरदायित्व का पानन सफलतापूर्वक नहीं कर सकता। हस्तांतरण की प्रक्रिया के विभिन्न पन्नुओं को अधीनस्थ अधिकारी अध्यक्ष की एक विशेष योग्यता हान के साथ ही संगठन का सफलता का भी प्रतीक है।

प्रो न्यूमन (Newman) के मतानुसार प्रयायोजन की प्रक्रिया के तीन पहल होते हैं—(i) एक कार्यात्मिका अपने तुरंत के अधीनस्थों का कर्तव्य सौंप देनी है (ii) इन कर्तव्यों को पूरा करने के लिए वायदे करने साधना का प्रयोग

1 Newman Administrative Action p 163

■ Haimann op cit p 46

करने तथा प्रत्येक कार्य करने की आज्ञा (सत्ता) प्रदान कर दी जाती है तथा (ii) इन वक्तव्यों की सन्तोषजनक सम्पन्नता के लिए प्रत्येक अधिकारी को कार्यपालिका के प्रति सत्ता प्रदान करना और उत्तरदायित्व निर्धारित करना। एक संपन्न प्रत्यायोजन में इन तीनों ही पहलुओं के बीच एक प्रकार का सन्तुलन जितना अधिक कुशल और निश्चित होता है संगठन भी उतना ही अधिक कुशलता एवं संपन्नतापूर्वक कार्य करता है।

प्रत्यायोजन अथवा भारापण का महत्त्व

(Importance of Delegation)

किसी भी व्यावसायिक संगठन में अधिकार एवं दायित्व के भारापण के महत्त्व एवं आवश्यकता को निम्न रूपों में देखा जा सकता है—

1 मानवीय सीमाएँ (Limitations of Human Being)—भारापण की आवश्यकता एक मनुष्य का प्रमुख कारण मानव की प्राकृतिक सीमाएँ हैं। एक व्यक्ति कितना ही कुशल क्या न हो फिर भी वह समस्त क्रियाओं का सम्पादन नहीं कर सकता है। प्रो ब्रेच (E F L Brech) ने सही लिखा है कि किसी उपक्रम अथवा उपविभाग की प्रत्येक प्राप्ति में इतने कार्य सम्मिलित होते हैं कि एक अकेला व्यक्ति इन सब कार्यों का उत्तरदायित्व की मात्रा मानसिक शक्ति अथवा समय प्राप्ति के कारण नहीं कर सकता है। अतः इन समस्याओं का एक मात्र मनुष्यपूर्ण उपाय यह है कि उस कार्य या क्रिया को अधिकार एवं दायित्व का भारापण करना चाहिए जिससे निम्न समय के अवश्य के कार्य सही और उचित समय हो सके।

2 विशिष्टीकरण (Specialisation)—एक संगठन में विभिन्न क्रियाएँ होती हैं और उनमें अनेक अलग प्रकार की कुशलता ज्ञान आदि की आवश्यकता पड़ती है। प्रत्येक व्यक्ति में ये गुण नहीं मिल सकते हैं। आधुनिक व्यवसाय की जटिल समस्याओं का एक मात्र उपाय श्रम विभाजन एवं विशिष्टीकरण को अपनाना है। यह बिना दायित्व एवं अधिकार के भारापण के सम्भव नहीं होता है। कमचारियों सम्मिली मामलों में कमचार प्रबंधक (Personnel Manager) तथा वित्त सम्बन्धी वित्त प्रबंधक (Finance Manager) को सौंपकर विशिष्टीकरण के लाभ आसानी से प्राप्त किए जा सकते हैं।

3 व्यावसायिक विस्तार (Business Expansion)—आधुनिक बड़ा कारखाना वाला व्यवसाय कबल एक स्थान पर कर्तित नहीं होता है। उनकी शाखाएँ देश तथा विदेशों में भी स्थापित की जाती हैं। इन शाखाओं का चलाने हेतु शाखा प्रबंधक (Branch Managers) को अधिकार एवं दायित्व सौंपने आवश्यक है।

4 प्रबंधकीय विकास (Managerial Development)—भारापण की प्रक्रिया से निम्न स्तरीय प्रबंधकों को विभिन्न प्रबंधकीय कार्यों-विभाजन संगठन

निर्देशन एवं नियंत्रण सम्बन्धी कार्य का जान होता है तथा विभिन्न निणय लेने से उनके विकास का माग खुलता है। दायित्व तथा अधिकारों का भारापण से विभिन्न समस्याओं के विषय में निणय लेने से उनका प्रबन्धनीय गुण का विकास सम्भव होता है।

प्रत्यायोजन अथवा भारापण का सिद्धांत (Principles of Delegation)

यदि विभिन्न क्रियाओं को एकीकृत करना (Integration) है तथा उपक्रम के परिणामों में समन्वय तथा एकता करनी है तो भारापण का कार्य का प्रभावपूर्ण बनाना होगा। प्रभावपूर्ण भारापण का अभाव में उपक्रम का उद्देश्य को प्राप्त नहीं किया जा सकता। प्रभावपूर्ण भारापण हेतु कुछ मूल सिद्धांतों का आधार धुनना होगा। ये आधारभूत सिद्धांत निम्नलिखित हैं।

1 निश्चित दायित्व एवं अधिकार (Definite Responsibility and Authority)—किसी भी उपक्रम में प्रभावपूर्ण भारापण हेतु यह आवश्यक है कि दायित्व एवं अधिकार निश्चित होने चाहिए। उच्च स्तरीय प्रबंध में मध्यम स्तरीय प्रबंध एवं निम्न स्तरीय प्रबंध में कार्यरत अधिकारी एवं उनके अधीनस्थों के बीच कार्य अधिकार एवं दायित्व निश्चित होने चाहिए। किसी भी निणय अथवा स्पष्टीकरण हेतु अधीनस्थ का अपने उच्च अधिकारी से बार-बार सहाय्य एवं विचार विमर्श करने की प्रक्रिया भारापण का मूल उद्देश्य को पराजित कर देता है। यही कारण है कि बड़े संगठनों में कार्यों दायित्व शक्तियों अधिकार एवं प्रत्येक प्रबंधक का सम्बन्धों पर निम्न में संगठन विवरण पुस्तिका (Organisation Manual) रखी जाती है। प्रत्येक व्यक्ति को यह स्पष्ट होना चाहिए कि उसके क्या अधिकार हैं तथा वह किसके प्रति दायी है तथा कौन व्यक्ति उसके प्रति उत्तरदायी है।

2 अधिकार और उत्तरदायित्व की समानता (Parity of Authority & Responsibility)—इस सिद्धांत के अनुसार अधिकार और उत्तरदायित्व दोनों में समानता होनी चाहिए। यह इस मांगता पर आधारित है कि यदि अधीनस्थों को कार्य सौंपा जाता है और उसकी पूरा करने हेतु अधिकार भी प्रदान किए जाते हैं तो उनका यह दायित्व हो जाता है कि वे इनका प्रयोग करने हेतु उत्तरदायी हैं। उदाहरणार्थ विपणन प्रबंधक को विपणन प्रोत्साहन (Sales Promotion) हेतु दायित्व सौंपा जाता है तो उसे विपणन कार्यालय में नूतन विपणन नियुक्त करने के लिए मजदूरी व छुट्टी देने विनायन करने आदि का अधिकार भी होना चाहिए। बिना पर्याप्त अधिकारों के किसी भी कार्य को पूरा करने का दायित्व पूर्ण रूप से नहीं निभाया जा सकता है। अधिकार हमेशा उत्तरदायित्व से कम होते हैं क्योंकि सभी प्रबंधकों को कुछ आंतरिक तथा बाह्य सीमाओं में कार्य करना पड़ता है। एक प्रबंधक को अपने कार्य को करने हेतु तकनीकी ज्ञान का अधिकार स्थिति का अधिकार तथा व्यक्तिगत

अधिकार प्राप्त हावे चाँहि (द्विती भी कार्य न सम्पादन हेतु अधिकार एव दायित्व दो न साथ साथ चलते हैं। य एक दूसरे के अभिन्न अंग हैं।)

3 उद्देश्यो पर आधारित (Objectives as Basis)—प्रभावपूर्ण भारापण हेतु यह भी आवश्यक है कि कौन कौन से उद्देश्यो हेतु इस प्रक्रिया को काम में लाना है। कितना भारापण किया जाए यह उपक्रम के उद्देश्यो पर निर्भर करता है। भारापण कितना किया जाए कि 'यक्तियों के सामन रख गए उद्देश्यो का आसानी से प्राप्त किया जा सके'। यदि उद्देश्य बहुत ऊँचे रखे गए हैं तब तब अधिकार एव दायित्व का भारापण प्राप्त नहीं किया गया है तो वह प्रभावपूर्ण संगठन को प्रोत्साहित नहीं कर सकता। अतः भारापण की प्रक्रिया का विभिन्न अधिकारियों के समक्ष रखे गए उद्देश्यो को ध्यान में रखकर उपयोग में लाना होगा।

4 आदेश की एकता (Unity of Command)—प्रबंध का एक मूल सिद्धान्त यह है कि आदेशों में एकरूपता होनी चाहिए। यदि एक व्यक्ति को कई उच्च अधिकारियों से आदेश प्राप्त होते हैं तो वह स्वयं निश्चित नहीं कर सकता कि किस अधिकारी की अनुपालना की जाए। इस प्रकार के भ्रम के निवारण हेतु यह आवश्यक है कि उच्च अधिकारी द्वारा अपने अधीनस्थों को काम सौंपना चाहिए तथा उन उचित अधिकार भाँट जाने चाहिए। अधिकार एव दायित्व बँटन एवं ही स्तर से मिलने चाहिए। यदि एक आदेश अधिकार एव दायित्व प्राप्त नहीं हावे तो इससे काम में जो झुंझना अधिकार का दुरुपयोग तथा दायित्व का अपव्ययन होगा।

प्रत्यापन्न अथवा भारापण के दोष (Defects of Delegation)

अधिकार एवं दायित्व के भारापण से प्रबंधकीय विकास होता है विनिष्ठीकरण एवं उच्च विभाजन सम्बन्धों का प्राप्त होते हैं। व्यवसाय के विस्तार में सहायता मिलती है और अधीनस्थ कमचारियों का नैतिक एवं पक्षिगत उत्थान होता है। इन विभिन्न गुणों के बावजूद भी भारापण की अपनी सीमाएँ हैं। भारापण में पाए जाने वाले दोष निम्न लिखित हैं—

1 समन्वय की समस्या (Problem of Co ordination)—भारापण की अधिक मात्रा के साथ साथ विभिन्न विभागों तथा विभागों और प्रबंधकीय स्तरों की विभिन्न क्रियाओं में समन्वय करने में कठिनाई उत्पन्न होती है। सामान्य व्यवहार में भारापण की प्रक्रिया की दुर्बलता अस्पष्ट तथा आशिक अधिकार सीमों के कारण से उत्पन्न होती है। कुछ कार्यों को फिर से करने अथवा उपेक्षा करने के कारण भी समन्वय में अकुशलता पाई जाती है।

इस कमी को दूर करने हेतु उत्तरदायित्व को स्पष्ट परिभाषित कर देना चाहिए और उच्च अधिकारियों को भारापण करने से पूर्व सतर्कता बरतनी चाहिए।

2 धना नक प्रेरणा की अपर्याप्तता (Inadequacy of Positive Incentives)—एक उच्च अधिकारी द्वारा अपने अधीनस्थ कर्मचारियों को प्रोत्साहित करने का भारापण किया जाता है लेकिन पर्याप्त प्रेरणा का अभाव में कर्म भी अधीनस्थ कर्मचारी स्वीकार करने में हिचकिचाता है। यदि उसे कोई समुचित प्रेरणा एवं साक्ष मिलती है तो वह निःकोष अधिकार एवं दायित्व का भारापण को स्वीकार करेगा और रुचि से अपने शक्ति का पूरा करेगा।

3 निर्णय हेतु अधिकारी पर निर्भर होना (Dependence on the Boss for Decision)—यदि अधीनस्थ कर्मचारियों को किसी समस्या हेतु उसके निर्णय के लिए अधिकारी पर निर्भर रहना पड़ता है तो कोई भी अधीनस्थ अधिकारी स्वीकार नहीं करेगा चाहे उसका अधिकारी भारापण करने हेतु क्या नहीं करता है।

4 अधीनस्थों में विश्वास का अभाव (Lack of Confidence in Subordinates)—एक उच्च अधिकारी अपने अधीनस्थों में पूर्ण विश्वास करने के कारण भारापण के सिद्धांत के विषय में बान्ता करता है लेकिन अधिकार सौंपने में हिचकिचाता है।

5 निर्देश करने की योग्यता का अभाव (Lack of ability to Direct)—कभी कभी उच्च अधिकारी भारापण करना चाहता है लेकिन वह प्रभावपूर्ण ढंग से नहीं कर सकता है क्योंकि उसकी याज्ञना की विशेषताओं के कारण वह उमपूर्ण ध्यान नहीं रहता है कि किस प्रकार से याज्ञना बनाई जाए।

सत्ता के प्रत्यायोजन के रूप

(The Forms of Delegation of Authority)

सत्ता के प्रत्यायोजन के दो प्रकार होते हैं—एक वह जो अपना सत्ता में से कुछ अंश दूसरे को प्रदान करता है तथा दूसरा वह जो अपने कार्यों की सम्पन्नता के लिए कुछ सत्ता प्राप्त करता है। इन दोनों ही पहलुओं की दृष्टि सामर्थ्य एवं दक्षिणता के आधार पर यह निश्चित होता है कि कितनी सत्ता सौंपी जाए और किसी रूप में सौंपी जाए। दूसरे शब्दों में कोई संगठन जब सत्ता का प्रत्यायोजन करता है तो इस प्रत्यायोजन के कई रूप हो सकते हैं—

1 सरल प्रत्यायोजन (Simple Delegation)—प्रायः छोटे से छोटे प्रशासकीय संगठन में भी प्रत्यायोजन किया जाता है। जब एक संगठन में किसी अधिकारी के पास इतने कार्य हो जाते हैं कि वह स्वयं नहीं कर सके तो वह अपनी शक्तियों को संगठन के अन्य व्यक्तियों में विभाजित कर देता है। जब संगठन का रूप बड़ा होता है तो उसमें प्रत्यायोजन केवल उच्च अधिकारियों द्वारा निम्न अधिकारियों को ही नहीं किया जाता बल्कि निम्न अधिकारियों भी प्रत्यायोजन स्वरूप प्राप्त शक्ति में से कुछ अपने अधीनस्थों में बाँट देते हैं। इस प्रकार बड़े संगठनों में बहुत से

प्रत्यायोजन होते हैं। सरल प्रत्यायोजन में दी जाने वाली सत्ता का रूप जटिल नहीं होता और संगठन का प्रत्येक सदस्य स्पष्ट रूप से सत्ता के क्षेत्र एवं सत्ता की सीमाओं से परिचित रहता है।

2 विशिष्ट या सामान्य प्रत्यायोजन (Specific or General Delegation)—प्रत्यायोजन का रूप विशिष्ट भी हो सकता है और सामान्य भी। प्रायः प्रत्येक संगठन में प्रत्यायोजन का विशिष्ट (Specific) होना एक अच्छी बात समझी जाती है तथापि अनेक बार प्रत्यायोजन अधिकारी यह स्पष्ट रूप से नहीं बताता कि वह कौन कौन सी शक्तियाँ किस रूप में अपने अधीनस्थों को सौंप रहा है। वह उनसे केवल यह कह देता है कि वे उत्तरदायित्व सम्भाल लें और जो चाह वह करें। सत्ता के प्रत्यायोजन का यह रूप संतोषजनक नहीं समझा जा सकता और यह कहा जाता है कि संक्षिप्त और स्पष्ट होना अधिक अच्छा है बजाय इसके कि संगठन के सदस्य यह अनुमान लगाते रहें कि किसकी सत्ता किसके हाथ में है।

3 पूर्ण अथवा आंशिक प्रत्यायोजन (Full or Partial Delegation)—प्रत्यायोजन के जितने ही रूप हो सकते हैं—बड़े पूर्ण भी हो सकता है और आंशिक भी। पूर्ण प्रत्यायोजन का अर्थ है—संगठन का सत्ताधारी अपनी शक्तियाँ को एजेंट के हाथों में सौंप दे। इस प्रकार के प्रत्यायोजन का उदाहरण तैलुए कूटनीतिक प्रतिनिधियों (Diplomatic Representatives) का उल्लेख किया जाता है। जब एक देश दूसरे देश में अपना कूटनीतिक प्रतिनिधि भेजता है तो वह उसे अपनी पूरी शक्तियाँ प्रत्यायोजित कर देता है। इन प्रकार प्रत्यायोजन में अध्यक्ष की स्थिति एक नाम मात्र की रह जाती है और उसकी सत्ता का प्रयोग पूरी तरह से उसका अधीनस्थ द्वारा किया जाता है। प्रत्यायोजन का यह रूप प्रशासकीय संगठनों में अधिक प्रचलित नहीं है। इन संगठनों में जिस प्रकार का प्रत्यायोजन पाया जाता है वह प्रायः आंशिक होता है और उसमें अध्यक्ष अपनी कुछ शक्तियाँ अधीनस्था को सौंप देता है तथा शेष का प्रयोग वह स्वयं करता है।

4 औपचारिक या अनौपचारिक प्रत्यायोजन (Formal or Informal Delegation)—किसी भी संगठन में किया जाने वाला प्रत्यायोजन औपचारिक भी हो सकता है और अनौपचारिक भी। औपचारिक (Formal) प्रत्यायोजन वह कहलाता है जो किसी निश्चित नियम, कानून या आदेश द्वारा किया जाता है। इस प्रकार के प्रत्यायोजन में अध्यक्ष का योगदान बहुत कम होता है तथा संगठन के रचनाकारों और योजनाकारों द्वारा पहले से ही उसकी व्यवस्था कर दी जाती है। संगठन के परम्परावादी विचारक प्रत्यायोजन के औपचारिक रूप में बहुत विश्वास करते हैं। इसके विपरीत संगठन से सम्बन्धित वर्तमान प्रयोगा अनुसंधानों एवं अध्ययनों के आधार पर यह कहा जाता है कि औपचारिक प्रत्यायोजन व्यवहार में अधिक महत्व नहीं रखता। प्रत्येक संगठन जब अपनी औपचारिकताओं को क्रिया-वस्तु

करने योग्यता है तो उस पर अनेक सामाजिक आर्थिक राजनीतिक तथा व्यक्तिगत प्रभाव पड़ते हैं और वह उन प्रभावों की व्यवहानना नहीं कर पाता ।

इस प्रकार संगठन में प्रत्यायोजन का अनौपचारिक रूप विकसित हो जाता है । कई बार यह देखा जाता है कि अधीनस्थ अधिकारी अपने उच्च अधिकारी की उन शक्तियों का प्रयोग कर रहा होता है जो वास्तव में उस प्रत्यायोजित नहीं की गई हैं । औपचारिक रूप से प्राप्त न होने हुए भी जब एक अधिकारी कुछ शक्तियों का प्रयोग करता है तो वह ऐसा केवल उन्हीं स्थितियों में कर सकता है जहाँ उच्च अधिकारी के साथ उनके मध्य अनौपचारिक है । संगठन की परम्परागत रीति रिवाज तथा व्यवहार इस प्रकार के अनेक अनौपचारिक प्रत्यायोजनों (Informal Delegations) की रचना कर देते हैं । जिन प्रकार एक देश के प्रांसन में लिखित सन्धिमान के प्रतिरित अभिसमया (Conventions) का प्रभाव रहता है उसी प्रकार एक संगठन में औपचारिक प्रत्यायोजन के साथ साथ अनौपचारिक प्रत्यायोजन का भी महत्वपूर्ण स्थान है । यह इसलिए होता है क्योंकि मानवानी समस्याओं एवं परिस्थितियों का एक ही अनुमान नहीं लगाया जा सकता ।

5 सशत अथवा अशत प्रत्यायोजन (Conditional or Unconditional Delegation)—प्रत्यायोजन का एक अर्थ रूप यह भी होता है कि उसके साथ या तो कुछ शर्तें लगाई जाती हैं अथवा नहीं लगाई जाती हैं । जिस प्रत्यायोजन के साथ कुछ शर्तें लगा दी जाती हैं उस हम सशत प्रत्यायोजन (Conditional Delegation) कहते हैं । सशत प्रत्यायोजन में सत्ता प्रदान करने वाले को यह अधिकार रहता है कि वह सत्ता पाने वाले के कार्यों को समय समय पर देखता रहे उसमें परिवर्तन के लिए सुझाव देता रहे तथा कार्यों को स्वीकृत या अस्वीकृत कर सके । अशत प्रत्यायोजन (Unconditional Delegation) में उच्च अधिकारी के पास यह शक्ति नहीं होती कि वह अधीनस्था के कार्यों का प्रत्येक स्तर पर देखता रहे । इस प्रकार के प्रत्यायोजन में उच्च अधिकारी के पास केवल यह अधिकार रहता है कि यदि वह चाहे तो प्रत्यायोजित की गई सत्ता को समाप्त कर दे या वापस ले ले कि तु वह उस समय हस्तक्षेप नहीं कर सकता जबकि अधीनस्थ अधिकारी द्वारा उसका प्रयोग किया जा रहा है ।

6 प्रत्यायोजन के दिशा भेद (Difference in Directions of Delegation)—प्रत्यायोजन कौन करना है तथा किसके लिए करता है इस आधार पर हम उस कई रूपों में विभाजित कर सकते हैं । जब प्रत्यायोजन करने वाला उच्च अधिकारी अपनी शक्तियाँ अधीनस्था को सौंपता है तो वह नीचे की ओर का प्रत्यायोजन (Downward Delegation) कहलाता है । अधिकार संगठनों में प्रत्यायोजन की दिशा प्रायः ऊपर से नीचे की ओर ही होती है अर्थात् वहाँ उच्च

अधिकारियों द्वारा नीचे के पदाधिकारियों को शक्ति हस्तांतरित की जाती है। जब कभी प्रत्यायोजन नीचे के अधिकारियों द्वारा उच्च अधिकारी को किया जाता है तो उसे ऊपर की ओर का प्रत्यायोजन (Upward Delegation) कहते हैं। सत्ता के प्रत्यायोजन का यह रूप अधिक प्रचलित नहीं है फिर भी जहाँ तहाँ इसके उदाहरण प्राप्त हो जाते हैं। जब एक देश की जनता अपनी सम्प्रभुता शक्ति में स समझ भ्रम का कार्यकारिणी को सत्ता सौंपती है तो वह इसी प्रकार का हस्तांतरण होता है। कई बार सत्ता एम लोग का सौंपी जाती है जो संगठन के सदस्य नहीं होते संगठन के बाहर रहते हैं। यह प्रत्यायोजन बाहर का प्रत्यायोजन (Outward Delegation) कहलाता है। निम्नाद्यो के आधार पर प्रत्यायोजन का एक अन्य रूप वह भी होता है जब बराबर के पदाधिकारियों में प्रत्यायोजन किया जाता है। इस प्रकार के प्रत्यायोजन को टररी (Terry) के पार्श्व का प्रत्यायोजन (Sidewise Delegation) कहा है।

7. **प्रत्यक्ष अथवा अप्रत्यक्ष प्रत्यायोजन (Direct or Indirect Delegation)**—प्रत्यायोजन कई बार तो प्रत्यक्ष रूप से कर दिया जाता है और कई बार उसके लिए अप्रत्यक्ष साधन अपनाने पड़ते हैं। लोक प्रशासन के प्रसिद्ध लेखक मनी (Mooney) के मतानुसार इस आधार पर हम प्रत्यायोजन को दो भागों में विभाजित कर सकते हैं—पहला भाग वह है जिसमें उच्च अधिकारी अपनी सत्ता के कुछ भाग को सीधे रूप में अपने अधीनस्थ को सौंप देता है। उन दोनों के बीच कोई जोड़ने वाली कड़ी नहीं होगी। प्रत्यायोजन की इस प्रक्रिया को प्रत्यक्ष (Direct or Immediate) प्रत्यायोजन कहा जाता है। प्रत्यायोजन के दूसरे प्रकार में सत्ता देने वाले और न देने वाले के बीच एक अथवा एक से अधिक मध्यस्थ आ जाते हैं और उच्च अधिकारी अपनी सत्ता को उन मध्यस्थों के माध्यम से ही सत्ता पाने वाले तक पहुँचाता है। यह सत्ता का अप्रत्यक्ष (Indirect or Mediate) प्रत्यायोजन कहलाता है।

प्रत्यायोजन की सीमाएँ

(The Limits of Delegation)

सत्ता का प्रत्यायोजन यद्यपि प्रत्येक संगठन की विशेषता होती है तथापि कोई अधिकारी अपनी प्रत्यक्ष शक्ति किसी को भी हर समय के लिए नहीं सौंप सकता। हेमन (Haimann) के अनुसार समस्या यह नहीं है कि एक प्रबंधक सत्ता को प्रत्यायोजित करता है या नहीं करता अपितु महत्वपूर्ण बात यह है कि सत्ता कितनी हस्तांतरित की जाती है।¹ प्रत्यायोजित की जाने वाली सत्ता की मात्रा का निश्चय करने में अनेक तथ्यों का हाथ रहता है। सत्ता देने का दृष्टिकोण

लने वाले की योग्यता एवं सामर्थ्य संगठन का आकार संगठन की आर्थिक स्थिति एवं उसके उद्देश्य आदि द्वारा यह निर्धारित किया जाता है कि कितनी सत्ता किसको और किस रूप में सौंपी जाय। इन सब तत्वों के अतिरिक्त सत्ता के प्रत्यायोजन की कुछ अन्य सीमाएँ भी होती हैं जो उस बात का निश्चय करती हैं कि प्रत्यायोजन किया जाना चाहिए अथवा नहीं। न सीमाओं का ध्यान रख बिना यदि सत्ता को प्रत्यायोजित किया तो संगठन में अव्यवस्था उत्पन्न हो जाएगी और वह अपने उद्देश्यों की प्राप्ति के मार्ग में भ्रष्ट हो जायगा। सत्ता के प्रत्यायोजन की ऐसी अनेक सामाएँ हैं जो उस किसी क्षेत्र में लागू होने से आर्थिक अथवा पूंजी रूप से रोक देती हैं।

(1) **वर्णनिक सीमा** जब किसी संगठन की स्थापना की जाती है तो उसके संस्थापकों द्वारा यह निश्चित कर दिया जाता है कि कौन अधिकारी अपनी कितनी सत्ता किस अधिकारी को प्रत्यायोजित करेगा। प्रशासनिक संगठनों में देश का विधान या कानून अथवा स्वयं उन संगठनों के नियम स्पष्ट रूप से प्रत्यायोजन का क्षेत्र निर्धारित कर देते हैं। संगठन के अधिकारियों की प्रत्यायोजन करने की सामर्थ्य पर सीमाएँ लगा दी जाती हैं। इन सीमाओं के उन्मूलन का अवधानिक या गैर कानूनी माना जाता है। संगठन का एक योग्य एवं दूर दृष्टि अधिकारी प्रत्यायोजन करते समय इन औपचारिक सीमाओं का ध्यान रखता है।

(2) **विषयों की प्रकृति**—अनेक शक्तियाँ ऐसी होती हैं जिनका प्रत्यायोजन नहीं किया जा सकता। उदाहरण के लिए उच्च अधिकारियों को यह अधिकार है कि वह अपने तुल्य के अधीन के कार्यों का अधीक्षण (Supervision) करें। वह अपने इस अधिकार का प्रयोग स्वयं ही करेगा और किसी भी हालत में किसी अन्य को यह अधिकार नहीं सौंप सकता। अन्य विषय जिनका प्रत्यायोजन नहीं किया जा सकता कई भागों में विभाजित किए जा सकते हैं। प्रथम कुछ नीति सम्बन्धी नियम होते हैं जिनमें उच्च अधिकारियों को नई नीतियाँ और याज्ञानों का स्वीकृति देना तथा पुरानी नीतियाँ और परम्पराओं को ठीकरान की शक्ति होती है। वह अपनी इस शक्ति का कभी प्रत्यायोजित नहीं करेगा। दूसरे संगठन के आर्थिक अधीक्षण की शक्तियाँ तथा व्यय को भाँजना देने का अधिकार अध्यक्ष की प्रमुख शक्तियों में गिना जाता है। वह अपनी इस शक्ति का प्रायः प्रत्यायोजित नहीं करता। तीसरे प्रत्यायोजन करने वाले अधिकारियों के हस्त में जब संगठन से सम्बन्धित नियम बनाने की शक्ति सौंपी जाती है तो यह आज्ञा की जाती है कि शक्ति का प्रयोग वह स्वयं करेगा और प्रायः यह दखा जाता है कि वह अपनी इस शक्ति को प्रत्यायोजित नहीं करता। चौथे अध्यक्ष को उच्च पदाधिकारियों की नियुक्ति व कुछ अधिकार प्राप्त होते हैं। इन अधिकारों का प्रयोग भी वह स्वयं ही करता है। इन विषयों के अतिरिक्त अधीनस्थ अधिकारियों की नियुक्तियाँ सुनने

तथा उन पर नियंत्रण देने आदि के अधिकारों का भी अभाव न हो स्वयं ही तय किया जाता है। ये सभी विषय अध्यक्ष को प्रत्यायोजन करने की प्रकृति को सीमित करते हैं।

(3) अध्यापन की योग्यता—सत्ता का प्रत्यायोजन प्रायः तभी किया जाता है जब निम्न अधिकारी हस्ताक्षरित सत्ता का प्रयोग करने की योग्यता एवं सामर्थ्य रखते हैं। कोई भी योग्य अध्यक्ष ऐसे व्यक्ति को अपनी सत्ता नहीं सौंपेगा जो उसका ठीक प्रयोग न कर सके क्योंकि अधीनस्थ व्यक्तियों को सौंपी जाने वाली सत्ता का दुरुपयोग नगठन को भुगतना होता है। भारतीय प्रशासन के प्रसंग में प्रत्यायोजन की यह सीमा अत्यंत महत्वपूर्ण है। उच्च अधिकारी अपनी शक्ति को अपने अधिकारियों को न सौंपने का कारण यह बताते हैं कि अध्यापन अधिकारी इनके योग्य नहीं कि वे सत्ता का प्रयोग कर सकें। भारतीय प्रशासन के नवनिर्मुक्त अधिकारियों के सम्बंध में एम एस खेरा (S S Khara) ने लिखा है कि 'यदि नए अधिकारी इनके अनुभवों से इतने अज्ञान और इनके नए होने हैं कि उनका पर्याप्त अनुभव और प्रशिक्षण प्राप्त नहीं होता। इस अनुभवहीनता और प्रशिक्षणहीनता से युक्त अधिकारियों को सत्ता का प्रत्यायोजन करना खतरे से लसी न हो है।

(4) अध्यक्ष का व्यक्तित्व—नए संगठनों में यह आवश्यक है कि प्रतिदिन के कार्यों से सम्बंधित नियम उस व्यक्ति द्वारा दिए जाएं जो संगठन के समूचे जीवन का ज्ञान रखता है तथा जिसके मस्तिष्क में संगठन का भावी रूप स्पष्ट है। संगठन के अध्यक्ष के अतिरिक्त कोई व्यक्ति इस प्रकार का नहीं हो सकता और न ही प्रतिदिन की समस्याओं से सम्बंधित उचित नियम ही से पाता है। अधीनस्थ अधिकारी इन समस्याओं पर नियम तभी ले सकते हैं जब तदनुसार ही अनेक परम्पराएँ विकसित हो चुकी हों तथा संगठन व्यवस्थित हो चुका हो। नए संगठन में ये दोनों ही विशेषताएँ नहीं पाई जाती अतः इन संगठनों में प्रायः सभी महत्वपूर्ण नियम स्वयं अध्यक्ष द्वारा दिए जाते हैं और वह सत्ताओं का हस्तांतरण नहीं करता।

(5) संचार साधन एवं नियंत्रण की प्रक्रियाएँ—प्रत्यायोजन की एक अन्य सीमा संचार-साधन तथा नियंत्रण की प्रक्रियाओं द्वारा तय की जाती है। पूर्ववर्ती संगठनों में संचार तथा नियंत्रण के परम्परागत साधनों का प्रयोग किया जाता था इसलिए प्रत्यायोजन की व्यवस्था प्रभावी रूप से कार्य नहीं कर सकती थी। सम्भवतः यही कारण है कि उस समय प्रत्यायोजन करते समय एक अधिकारी पूरी तरह मोह बिचार करता था। आज भी संचार साधनों द्वारा प्रत्यायोजन की प्रक्रिया पर सीमा लगाने का कार्य किया जाता है। इसका अर्थ यह है कि जो संगठन संचार साधनों की दृष्टि से अधिक समृद्ध नहीं होता उसमें प्रत्यायोजन नहीं किया जा सकता।

10) संगठन की प्रक्रिया—प्रत्यायोजन देवन उम्मी बिंदु तक किया जा सकता है ज। दस संगठन की प्रक्रिया पर कोई गतक प्रभाव न डाले। जिस संगठन में प्रत्यायोजन बना कर दिया जाता है कि उसके निम्न सदस्यों के कार्यों को न समझ्य करना भी बठिन हो गए तो सम्भाव्य कुछ समय बाद वह संगठन में अपना अस्तित्व खो देगा।

(7) संगठन का आकार—छोटे आकार के संगठन में अधिक प्रत्यायोजन की आवश्यकता नहीं होती क्योंकि संगठन के अध्यक्ष के पास रहन वाली सत्ता की मात्र बहुत कम होती है। बस स्वयं की इस सत्ता का प्रयोग कुशलतापूर्वक कर सकता है। संगठन जितना अधिक छोटा होगा उसमें किया जाना वाला प्रत्यायोजन भी उतना ही कम हो जाएगा। इसके विपरीत जो संगठन आकार में बड़ा होते हैं तथा जिनकी भौगोलिक सीमाएं पर्याप्त होती हैं उनमें प्रत्यायोजन उतना ही अधिक आवश्यक एवं महत्वपूर्ण बन जाता है।

सत्ता का प्रत्यायोजन कैसे किया जाए ? —उपाय (How to Delegate the Authority ? Devices)

सत्ता के प्रत्यायोजन के सम्बन्ध में मुख्य रूप से तीन प्रश्न उपस्थित होते हैं—कितनी सत्ता हस्तांतरित की जाए सत्ता किसे हस्तांतरित की जाए और सत्ता कैसे हस्तांतरित की जाए ? प्रथम प्रश्न का समाधान तो बहुत कुछ उन सीमाओं द्वारा हो जाता है जिनका अध्ययन अभी किया जा चुका है। अंतिम दो प्रश्नों के उत्तर के लिए जरूरी है कि प्रत्यायोजन की समस्याओं को सुनभौत के कुछ उपाय खोज जाए और साथ ही प्रत्यायोजन के माध्यम सिद्धांतों की जांचकारी प्राप्ति की जाए।

प्रत्यायोजन की प्रक्रिया द्वारा अधीनस्थों को कुछ कृत्य अधिकार एवं उत्तरदायित्व सौंप देने से ही निश्चित तरीका जाना कि सत्ता का हस्तांतरण सफल हो ही जाएगा। उनके लिए कुछ निश्चित कदम उठाने हात हैं। प्रत्यायोजन को सफल बनाने के लिए उठाए जाने वाले इन कदमों को हस्तांतरण का ही विशेष अंग माना जाना चाहिए क्योंकि उसके बिना शेष प्रक्रिया निरर्थक बन जाती है। प्रत्यायोजन कैसे किया जाए—इस समस्या के अध्ययन को हम सूत्रों की दृष्टि में दो भागों में विभक्त कर सकते हैं। पहले भाग में हम अध्ययन किया जाएगा कि प्रत्यायोजन की सफलता के उपाय क्या हैं तथा दूसरे भाग में हम उन सिद्धांतों का उद्घाटन करेंगे जो प्रत्यायोजन के सम्बन्ध में अनिवार्य विचारों का द्वारा प्रस्तुत किए गए हैं।

एवं सफल प्रशास्योपक्रम के उपाय

(Devices of a Successful Delegation)

1. उच्च अधिकारियों को कमचारी वर्ग के माध्यम से संप्रत्यक्ष स्थापित रखते चर्चाएँ कि सत्ता का प्रयोग किस प्रकार किया जा रहा है। प्रशास्योपक्रम के सम्बन्ध में समय-समय पर अनेक समस्याएँ उत्पन्न रहती हैं। उच्च अधिकारी का यह कर्तव्य है कि वह सम्बन्धित व्यक्तियों से समस्याओं पर विचार विमर्श करे और यदि उनके व्यक्तिगत संलग्नता की प्रक्रिया में सम्बन्धित कोई सदेह होता तो उसे दूर कर दे।

2. प्रशास्योपक्रम सत्ता की सीमाओं को स्पष्ट रूप से परिभाषित किया जाना चाहिए। यह उचित है कि सत्ता के क्षेत्र का निश्चित रूप में निर्धारित कर दिया जाए ताकि अधीनस्थ अधिकारियों को मार्गदर्शन प्राप्त होता रहे। प्रत्येक पदाधिकारी के सत्ता क्षेत्र की परीक्षा करने के लिए व्याख्याएँ देखें तथा चार्ज तयार किए जान चाहिए। हैमन (Haiman) का विचार है कि यद्यपि प्रशास्योपक्रम करने वाले प्रबंधक द्वारा सत्ता के क्षेत्र को स्पष्ट रूप से निश्चित रूप से देने के पश्चात् भी उसका कर्तव्य है कि समय-समय पर जाँच देना रहे कि अधीनस्थ अधिकारी प्रशास्योपक्रम सीमाओं में कार्य कर रहा है या नहीं।¹ जब कार्य के संचालन से सम्बन्धित अभिनेताओं और वागजातों का व्यवस्थित योजनानुसार प्रतिक्रिया किया जाता है तो नियंत्रण में नियंत्रण रखना सुविधाजनक बन जाता है।

3. अधीनस्थ अधिकारियों का जिह्वा सत्ता प्रशास्योपक्रम की जानी है कर्तव्य है कि वे अपने कार्यों की प्रगति परिलक्ष्य और समस्याओं के सम्बन्ध में उच्च अधिकारियों को सूचित करते रहें। उच्च अधिकारी का भी कर्तव्य है कि वह इन सूचनाओं की समीक्षा करता रहें ताकि संलग्नता की प्रगति एवं समस्याओं का एक स्पष्ट चित्र उस सामने प्रस्तुत रहे। अधीनस्थ अधिकारियों द्वारा भेजे जाने वाले प्रतिवेदन सरल और सार्थक होने चाहिए।

4. सत्ता का प्रशास्योपक्रम संलग्नता के व्यवस्थित और अधीनस्थों के बीच स्थिर एवं विशेष प्रकार का सम्बन्ध है। कुछ व्यक्तिगत निकटोप प्रशास्योपक्रम की कला में महत्वपूर्ण योग देते हैं। सभी अधिकारी दूसरों द्वारा की गतिविधियों को मानास्य नियम अथवा रूटीन (Routine) मानते हैं। सभी कमी गतिविधियों को व्यवस्थित गम्भीरता से नहीं देखते और यदि गतिविधियाँ बार-बार की जाती हैं तो वे अधीनस्थ अधिकारियों को मार्गदर्शन करते हैं। प्रशास्योपक्रम की सफलता के लिए आवश्यक है कि उच्च अधिकारी अधीनस्थों की गतिविधियों के प्रति एक विशेष दृष्टिकोण अपनाएँ और यह मानकर चर्चें कि प्रत्येक व्यक्ति मूलों पर ही सीखता है।

5 एक अच्छे प्रत्यायोजन के लिए अधीनस्थ अधिकारियों के प्रति अध्यक्ष के मन में विश्वास होना अत्यन्त आवश्यक है। वह संगठन में यह देखने में आता है कि उच्च अधिकारी अधीनस्था के सम्भावित दिक्कत के प्रति भयभीत रहते हैं। वे यह सोचते हैं कि प्रत्यायोजन द्वारा अधीनस्थ इतने योग्य बन जाएंगे कि उनका स्वयं का कार्य महत्त्व नहीं रहेगा। एक अच्छे प्रत्यायोजन में इस प्रकार का भय नहीं होना चाहिए।

6 एक संगठन में प्रत्यायोजन को सफल और प्रभावी बनाने के लिए जरूरी है कि अध्यक्ष की सहायता कुछ कमचारा नियुक्त किए जाएं जिनका यह दायित्व हो कि प्रत्यायोजन की गई शक्तियों का व्यवहार का निरीक्षण कर यह देखें कि क्या हो रहा है। इस प्रकार के निरीक्षण एवं सर्वेक्षण से अनजान प्रतिक्रिया सम्बन्धी खोप सामने आते हैं। इन बाधों को दूर करने के लिए उपाय ढूँढ़ना संगठन की प्रगति के लिए आवश्यक है।

प्रत्यायोजन की बाधाएँ (Hinderances of Delegation)

एक सफल प्रशासन के लिए प्रत्यायोजन की आवश्यकता अनिवार्य है। प्रत्येक संगठन कम बात का प्रयास करता है कि वह प्रत्यायोजन की व्यवस्था का एक स्पष्ट रूप अपना सके और साथ ही संगठन में नियंत्रण समन्वय अधीक्षण तथा निरीक्षण की व्यवस्था कर सके। प्रत्यायोजन संगठन के जीवन के लिए अत्यन्त उपयोगी होने पर भी अनेक ऐसी परिस्थितियाँ से प्रभावित रहता है जो उसका मार्ग में बाधाएँ उपस्थित करती हैं। प्रो. पिफनर (J M Piffner) ने कुछ मानव कमजोरियों का वर्णन किया है जिनके कारण संगठन में प्रत्यायोजन सफल नहीं हो पाता—

1 जो व्यक्ति परामर्शानुसार नतुस्तब में अप्रमत्त होना चाहता है उसमें सामान्यतः अविश्वसनीय व्यवहार होता है।

2 उसमें यह डर रहता है कि हमारे लोग ठीक तरह से नहीं निगाह नहीं रख सकते तथा उनको सही तरीके से क्रियाविधित नहीं कर सकते।

3 उसका यह भी भय रहता है कि प्रभावशाली अधीनस्थों का एक शक्तिशाली वर्ग बन जाएगा जो उसके प्रति स्वामिश्रित नहीं रहता।

4 जो व्यक्ति दूर शक्तिशाली और ऊँच उम्मीदवादी हाँकें व अधीनस्थों के कार्यों में तीव्र गति नहीं देखना चाहते अतः सत्ता व प्रत्यायोजन की स्थिति चाहते हैं।

5 लोकप्रशासन में अनेक राजनीतिक कारण ऐसे उत्पन्न हो जाते हैं जिनसे प्रत्यायोजन कठिन बन जाता है।

6 प्रयायोजन देश की सांस्कृतिक परिस्थितियों से भी प्रभावित होता है। जिस देश की सांस्कृतिक परम्परा सत्तावादी और पतृक नेतृत्व की होती है उसमें प्रत्यायोजन नहीं किया जा सकता या बहुत कम किया जा सकता है। इसलिए जब कभी प्रत्यायोजन की प्रक्रिया का अधिक नाकामयाब बनता हो तो कुछ सांस्कृतिक परिवर्तन करना जरूरी हो जाता है।

7 प्रत्यायोजन के कार्य में कुछ भावनात्मक परिपक्वता (Emotional Maturity) की आवश्यकता होती है जो प्रायः सफल व्यक्ति में भी कठिनता से ही मिल पाती है।

8 नेतृत्व के प्रतीक (Symbols) प्रायः प्रत्यायोजन के अंश में नहीं होते। जो लोग सफल होना चाहते हैं उनको प्रभावशाली भाषा चाहिए और प्रभावशाली व्यक्ति अपनी सत्ता प्रत्यायोजित नहीं करता।

9 इस सम्बन्ध में एक विरोधाभास यह है कि जो व्यक्ति प्रत्यायोजन करना चाहता है वह यह नहीं जानता कि उसे किस प्रकार किया जाए।

10 प्रत्यायोजन की प्रक्रिया का ज्ञान प्रायः दो कारणों से नहीं हो पाता। प्रथम संगठन और प्रबंध का विज्ञान अभी अपरिपक्व है और दूसरे अनुभव ने अधिकारियों को यह नहीं सिखाया है कि प्रत्यायोजन कैसे करें।

प्रत्यायोजन की विपरीत गारा वर्णित इन बाधाओं को कई विचारों ने कई प्रकार से व्यक्त किया है। उदाहरण के लिए श्री हर्षन का विचार है कि प्रत्यायोजन की सबसे प्रमुख बाधा स्वयं सत्ताधिकारी अधिकारी का दृष्टिकोण होता है। कई संगठनों के अध्यक्ष ऐसे प्रवृत्ति के होते हैं जो अपने कर्तव्यों पर कड़ा नियंत्रण रखना चाहते हैं। यह तो सकारात्मक है कि उनकी इस प्रवृत्ति से आगे चल कर कार्य में बाधा आए और स्वयं संगठन का नुकसान हो लेकिन प्रत्यायोजन की दृष्टि से यह हमेशा हानिकारक सिद्ध होता है। प्रत्यायोजन की रीति की एक अन्य बाधा यह है कि स्वयं प्रबंधका अपने अधीनस्थों पर विश्वास नहीं रखता। इस विश्वास के बिना वह सत्ता को प्रत्यायोजित नहीं कर सकता।

हेमैन के मतानुसार अपने अधीनस्थों की योग्यता पर अविश्वास करना मुख्य रूप से अधीनस्थों की ही गलती मानी जानी चाहिए क्योंकि यदि अधीनस्थ अधिकारी योग्य है तो उच्च अधिकारी का आरोप भ्रष्टाचार माना जाएगा और यदि वे गमयमान हैं तो उनको प्रशिक्षित करना तथा योग्य बनाना स्वयं उच्च अधिकारी का कर्तव्य है। अधीनस्थों के प्रति अविश्वास व अतिरिक्त प्रत्यायोजन की एक अन्य समस्या यह है कि उच्च अधिकारी को अपने अधीनस्थों की उन्नति सम्भव होने लगती है। सत्ता के प्रत्यायोजन में एक अन्य तथ्य द्वारा भी बाधा पहुँचती है। जब प्रत्यायोजन करने वाला व्यक्ति अपनी प्रगति की सीमा पर पहुँच जाता है तो उसमें प्रत्यायोजन के प्रति अनेक संशय उत्पन्न हो जाते हैं। हेमैन के कथनानुसार

मनुष्य प्रायः उसी परिस्थिति में अपनी सत्ता को स्वतंत्रतापूर्वक प्रत्यायोजित कर सकते हैं जब उनका अपनी प्रगति की सम्भावनाएँ निश्चित होती हैं। किन्तु जब एक बार यह निश्चित हो जाता है कि वह आगे प्रगति नहीं कर सकता तो वह अपनी स्थिति की रक्षा के प्रति अधिक सजग हो जाता है और कई लोगों का यह विश्वास है कि इस स्थिति में सत्ता कम से कम प्रत्यायोजित करनी चाहिए।¹

प्रत्यायाजन (Delegation) करने के माय में एक बाधा यह आती है कि जो व्यक्ति संगठन के अध्यक्ष पद पर होता है और जिसके पास प्रत्यायोजन शक्तियाँ होती हैं उस पर अनेक उत्तरदायित्व भी हात हैं। जब वह अपने अधीनस्थ अधिकारियों का सत्ता सौंपता है तो उत्तरदायित्व भी उसके साथ प्रत्यायोजित नहीं कर देता। इसका अर्थ यह है कि सत्ता सौंपने के बाद भी उसके प्रयोग के लिए बड़ी उत्तरदायिनी माना जाता है और कई लोग यहाँ एस.एस. खेरा (S. S. Khera) की भाँति यह प्रश्न पूछ सकते हैं कि जब मैं उत्तरदायी हूँ तो मैं प्रत्यायोजन कैसे कर सकता हूँ। जिस कार्य का उत्तरदायित्व एक अधिकारी को सौंपा गया है उस कार्य का करने की शक्ति भी उसी अधिकारी के हाथों में होनी चाहिए। हेमन का सुझाव है कि प्रत्यायोजन करते समय सोच समझ कर तथा व्यासंगत रूप में आगे बढ़ना चाहिए² क्योंकि यह सम्भव नहीं होता कि वह अपने उत्तरदायित्व अधीनस्थों को सौंप दें और फिर भी जानुछ अधीनस्थों द्वारा किया जाए उसके लिए वह स्वयं उत्तरदायी रहें। सत्ता का प्रत्यायाजन करते समय उच्च अधिकारी के लिए जरूरी है कि कोई ऐसी व्यवस्था करे जिसके द्वारा अधीनस्थों के कार्यों पर नियंत्रण रखा जा सके तथा यह देखा जा सके कि सत्ता का प्रयोग सही रूप में किया जा रहा है। नियंत्रण के उचित तरीके न होने पर कई बार प्रत्यायाजन प्रभावहीन बन जाता है।

सत्ता के प्रत्यायोजन की ये बाधाएँ भारतीय प्रशासन के सन्दर्भ में अत्यंत प्रभावशाली हैं। भारतीय प्रशासन के वास्तविक व्यवहार पर एक हिंदूगम दृष्टि डालने से यह स्पष्ट हो जाता है कि यहाँ प्रत्यायोजन के माय में अनेक बाधाएँ हैं जिनकी उपेक्षा नहीं की जा सकती। सबसे प्रथम और सबसे अधिक महत्वपूर्ण बाधा अतीत की परम्पराएँ हैं। वर्तमान भारतीय प्रशासन को अनेक बातें ब्रिटिश प्रशासन से अत्यंत अप्रत्यक्ष और चाहे अनचाहे विरासत में मिली हैं। ब्रिटिश प्रशासन साम्राज्यवादियों का प्रशासन होने के कारण अधीनस्थ भारतीय अधिकारियों को सत्ता का प्रत्यायोजन कबल तभी करता था जबकि ऐसा करना बहुत आवश्यक बन जाता था। इसके अतिरिक्त उस समय सत्ता का जो प्रत्यायाजन किया जाता था यह वास्तविक कम और दिखावटी अधिक था। अधीनस्थ अधिकारी जब प्राप्त

सत्ता का उपयोग करते थे तो उनके कार्यों में अत्यधिक हस्तक्षेप किया जाता था। उनकी नियम लाने की स्वतंत्रता केवल नाममात्र की थी। उच्च अधिकारी अधिकारी थे क्योंकि वे अपने आप को स्वामी और अधीनस्थ भारतीय अधिकारियों को दास समझते थे। इस प्रकार का परम्पराओं में विद्यमान भारतीय प्रशासन आज भी प्रयायोजन की प्रक्रिया के प्रति अधिक उन्मादपूर्ण नहीं है।

भारतीय प्रशासन के अधिकांश उच्च अधिकारी प्रायः वही हैं जो ब्रिटिश प्रशासन के समय अधीनस्थ पदा पर कार्य कर चुके थे। इन अधिकारियों में महत्कार का भावना उनके दिग्गत इतिहास का परिणाम है। उनके विचारों पर आज भी सामंताशाही एवं जमींदारी प्रवृत्तियों का प्रभाव है। जनस्वरूप संगठन के अधीनस्थ अधिकारियों से सहयोग की मांग नहीं करते बल्कि केवल अपना पालन चाहते हैं। इन अधिकारियों में अपनी योग्यता और सामर्थ्य के प्रति अनेक गलतफहमियाँ हैं। जब सविधान एवं ऐसे ही लिखित नियमों द्वारा प्रयायोजन की व्यवस्था कर दी जाती है तो भी अनेक उच्च अधिकारी अपनी सत्ता का हस्तान्तरण नहीं करना चाहते।

प्रशासनिक संगठन में अधिक एवं उचित प्रयायोजन केवल तभी हो सकता है जब उच्च अधिकारी उदार दृष्टिकोण अपनाए तथा मानवीय भूलों के प्रति अधिक कठोर रह न अपनाए। भारतीय प्रशासन के कर्णधारों में प्रायः यह प्रवृत्ति नहीं पाई जाती। यहाँ जब कोई अधिकारी अपनी सत्ता का प्रयायोजन करता है तो उस अनेक दृष्टियों से विचार करना पड़ता है। उस पर कई बार राजनीतिक दबाव डाले जाते हैं सामाजिक मूल्या द्वारा उनको विचित्र किया जाता है उसके उत्तरदायित्व उस सत्ताप्रमी बना देते हैं वह अधीनस्थ अधिकारियों की योग्यता के प्रति सद्देशील दृष्टि से देखने लगता है। इस प्रकार परिस्थितियाँ एवं दृष्टिकोणों का एक चक्रव्यूह बन जाता है। सत्ता का प्रयायोजन करने से पूर्व प्रत्येक उच्च अधिकारी के लिए इस चक्रव्यूह को तोड़ना जरूरी होता है।

यह अधिकांश समय है कि भारतीय प्रशासन में योग्य अधिकारियों का अभाव है। स्वतंत्रता के बाद भारतीय प्रशासन में जिन व्यक्तियों का प्रवेश दिया गया उनमें से अधिकांश में वह भौतिक योग्यताएँ नहीं थी जो एक कुशल प्रशासक के लिए आवश्यक समझी जाती हैं। इन योग्यताओं का विकास केवल पुस्तकीय अध्ययन से नहीं होता। इसके लिए उपयुक्त सामाजिक परिस्थितियों का निर्माण किया जाता है। कार्य का अनुभव दिया जाता है तथा यावत् प्रशिक्षण की प्रणालियाँ विकसित की जाती हैं।

एक अच्छा प्रयायोजक

(A Good Deleator)

प्रश्न है—एक अच्छा प्रयायोजन कौनसा होता है और एक अच्छे प्रयायोजक

में कौन कौन से गुण पाए जाने चाहिए ? प्रत्यायोजन के सिद्धांतों के अध्ययन के फलस्वरूप उन विशेषताओं पर विचार किया गया था जो एक अच्छे प्रयागजन के लिए अनिवार्य होती हैं। अच्छा प्रत्यायोजक प्रायः वह है जो प्रत्यायोजन के सिद्धांतों का अपनी प्रक्रिया का आधार बनाता है तथा प्रत्यायोजन के भाग की बाधाओं को कम करने का प्रयास करता है। उसमें मुख्य रूप से ये गुण पाए जाने चाहिए—

1 उदारता—जैसे प्रत्यायोजन करते समय उदार दृष्टिकोण अपनाकर चलना चाहिए अर्थात् वह सारी सत्ता का प्रयोग स्वयं ही करने में रुचि न ले तथा अधीनस्थ अधिकारियों को भी कुछ अवसर प्रदान करे ताकि वे अपनी योग्यताओं का विकास कर सकें।

2 सीमाओं का ध्यान—एक अच्छा प्रत्यायोजक को जितना अधिक उदार भी नहीं होना चाहिए कि वह प्रत्यायोजन की सीमाओं का ध्यान न रखे और अपना प्रत्येक अधिकार अधीनस्थों को सौंपने की प्रवृत्ति अपना ले। जिस प्रकार उदार दृष्टिकोण न अपनाने पर एक उच्च अधिकारी कृत्य भार से दब सकता है उसी प्रकार अधिक उदार दृष्टिकोण अपनाने पर वह प्रभावहीन भी बन सकता है।

स्पष्टता—प्रत्यायोजन करते समय उच्च अधिकारी का चाहिए कि वह स्पष्ट रूप से अपने अधीनस्थों को बता दे कि उन्हें क्या करना है। प्रत्येक अधीनस्थ को यह ज्ञात होना जरूरी है कि उनको कितने विषयों में नियंत्रण की शक्ति सौंपी गई है तथा उनके नियंत्रण की शक्तियां पर क्या सीमाएं लगाई गई हैं।

4 पर्यवेक्षण—एक अच्छा प्रत्यायोजक शक्ति प्रदान करने के बाद उनकी ओर से निश्चित नहीं हो जाता कि वह कितनी समय पर उस बात की जांच करता रहता है कि प्रत्यायोजित की गई शक्तियां का सही प्रकार से तथा उचित सीमाओं में प्रयोग किया जा रहा है अथवा नहीं। एक अच्छा प्रत्यायोजक का अधीनस्थों को सौंपे गए कार्य शक्ति एवं उत्तरदायित्व में सतत निवासित करना चाहिए। उसमें यह देवता रहना चाहिए कि नवीन परिस्थितियों के कारण अधीनस्थों का सत्ता क्षय या उत्तरदायित्व में क्या परिवर्तन किया जाए।

5 सीमित हस्तक्षेप—प्रत्यायोजन करते समय अधीनस्थ अधिकारियों का जो सत्ता सौंपी जाता है उसमें अभी सीमाओं के कारण एक ऐसा क्षेत्र बच जाता है जिसमें इस नियंत्रण की अधिकार नहीं होता। इस क्षेत्र का समस्याओं को उत्पन्न करने अधिकारियों के सामने रखना जरूरी होता है। इस सामान्य रूप से अपवाद सिद्धांत (Exceptional Principle) कहते हैं। इस सिद्धांत के अनुसार जिस क्षेत्र को अधीनस्थ अधिकारियों की नियंत्रण शक्ति से बाहर रखा जाता है वह भी स्पष्ट कर देना चाहिए। कई बार इस अपवाद सिद्धांत का दुरुपयोग कर

अधीनस्थ अधीनस्थ अपने अधिकारी विधियाँ को अनावश्यक रूप से उच्च अधिकारियों के पास भेजते रहते हैं अथवा स्वयं उच्च अधिकारी इस सिद्धांत के नाम पर अनावश्यक रूप से अधीनस्थों के कार्यों में हस्तक्षेप करते रहते हैं। एक अच्छा प्रत्यायोजक वह होता है जो उस अपवाद का दुरुपयोग किए जाने की सम्भावनाओं का निराकरण कर सके।

6 योग्यता का ध्यान—सत्ता का प्रत्यायोजन करते समय प्रधानस्थ अधिकारियों की योग्यता का ध्यान रखना परमावश्यक है। यदि गलती से अयोग्य व्यक्तियों का सत्ता सौंप दी गई तो वे उसका दुरुपयोग करेंगे और संगठन को उसके दुष्परिणाम भुगतने होंगे।

7 पूर्ण कहलनाएँ—प्रत्यायोजन करते समय यह ध्यान भी रखा जाता है कि इससे उच्च अधिकारी क्या अप्रप्त करना चाहता है। प्रत्येक उच्च अधिकारी का यह गुण माना जाता है कि जब वह सत्ता का प्रत्यायोजन करे तो अपने मस्तिष्क में यह बात रखे कि अधीनस्थ अधिकारियों के कार्य एवम् कितने क्या होंगे। साथ ही उस उन परिणामों को भी ध्यान में रखना चाहिए जिनकी वह आशा करता है। आशाभूकूल परिणाम प्राप्त करने के लिए प्रत्यायोजक द्वारा यह स्पष्ट रूप से बताया चाहिए कि वह क्या आशा करता है तथा इस आशा को वह कब तक और किमते द्वारा पूर्ण हुई देखना चाहता है। हेमन के शब्दों में प्रत्यायोजक का यह भी उत्तरदायित्व होता है कि वह ऐसी व्यवस्था करे जिसमें जिसे प्रत्यायोजन किया गया है वह यह जान ले कि उससे क्या आशा की जा रही है। जब एक प्रत्यायोजक कुछ परिणामों की आशा करता है तो उसे चाहिए कि वह अपने अधीनस्थों को इतनी सत्ता दे कि वे उसकी आशाओं को पूरी कर सकें। सत्ता को पूरा करने के लिए आवश्यकता से अधिक सत्ता प्रत्यायोजित करना जरूरी नहीं है तथापि अधीनस्थों के पास इतनी सत्ता होनी ही चाहिए कि वे अपने कार्यों को भली प्रकार सम्पन्न कर सकें। एक अधीनस्थ से कबल उसी कार्य के बारे में उत्तरदायित्व ज्ञान की आशा की जा सकती है जिसके लिए उसे सत्ता मीपी गई है।

सहभागी प्रबंध, समूह गतिशीलता (Participative Management, Group Dynamics)

सहभागी प्रबंध (Participative Management)

अनेक ऐतिहासिक अंतरा के कारण वर्तमान प्रबंध का जिन नवीन धुनीतिया का सामना करना पड़ता है उनकी दृष्टि से प्रबंध के कार्य और संगठन में भी तदनुकूल परिवर्तन बौद्धिक बन जाते हैं। नवीन उद्यमों में बड़ा आकार और उनमें हुई समस्याओं की व्यवस्था करने के लिए किस प्रकार का प्रबंध होना चाहिए जो कि आने वाले अपरिहाय वृष्टों को कम कर सक प्रतिभा और शक्ति का पूरा प्रयोग कर सक तथा आने वाले परिवर्तनों के अनुसार मूल्यवान् लोगों को कुछ योगदान करने योग्य बना सके। इस प्रकार के प्रबंध की योजना का कार्य व्यवहार की दृष्टि से जैसा—मनोवैज्ञानिक समाजशास्त्री एवं मानवशास्त्रियों को सौंपा गया जिनके अध्ययन आज अठ्ठ पावसायिक स्कूलों के आगम बन गए हैं। अमेरिका जिस बड़ा देश के प्रमुख निगमों ने समाज वैज्ञानिकों को अपने स्टाफ में रखना प्रारम्भ कर दिया है। इन समाज वैज्ञानिकों ने अपने मंडांतिक अध्ययन द्वारा संगठन के कार्य में लागत कम करने और कार्य कुशलता सुधारने की दृष्टि से अनेक महत्वपूर्ण अध्ययन किए हैं। इस अध्ययनों में से एक का महत्वपूर्ण संदेश यह है कि किसी भी संगठन के कार्य स्तर को सुधारने के लिए उसका प्रबंध सभागी प्रकृति का होना चाहिए। यदि संगठन के कार्यकर्ताओं का संगठन की नीति संबंधी सभी महत्वपूर्ण निर्णयों में सम्भागी बनाया जाएगा तो वे निश्चित ही कार्यों का विशेष अपनत्व एवं रुचि के साथ करेंगे। साधनों का उपयोग नहीं होगा। लागत कम आएगी और कार्य का स्तर सतोपनाक होगा। व्यवहारवादी समाज वैज्ञानिकों ने यह सुझाया कि कार्य करने वाले कर्मचारियों की सामाजिक आवश्यकताओं तथा उनकी इन सम्बंधी आवश्यकताओं को पहचाना जाए तो वे अधिक प्रतिभूत प्रति क्रिया करेंगे और अष्टतर कार्य सम्पन्न करेंगे। वे संगठन के परिवर्तित उद्देश्यों की स्वरचना में महायत्ना करेंगे तथा उन्हें अपना बना लेंगे। वही सहभागी प्रबंध का अर्थ है। इस माथना के अनुसार ल्यू कारर कार्यकर्ता एवं मध्यवर्ती तथा उच्च प्रबंध सभी को सहभागी बनाया जाना चाहिए। ल्यू कारर कार्यकर्ताओं के लिए इस सहभागिता का अर्थ यह है कि संगठन के विभिन्न कार्यों की संगठित करने के लिए

कदम उठाए जाए और उनके सम्बन्ध में कार्यकर्ताओं के विचार धार्मिक किए जाए। मध्यवर्ती एवं उच्चतर प्रबंध के लिए इसका अर्थ यह है कि उनका नियम निमाण में अधिक सहभागिता दी जाए सत्त एवं दायित्वा की व्यापक भागीदारी दी जाए ऊपर नीचे तथा समकक्ष स्तरों पर सम्प्रत्यक्ष की व्यवस्था अधिक खुली तथा प्रभावशाली हो। इस सहभागिता दृष्टिकोण में पूरा समूह कार्य करता है इसलिए इसे समूह दृष्टिकोण भी कहा जाता है। अक्सर एव महेश्वरी व अनुसार म भागी प्रबंध का अर्थ है कमचारियों द्वारा सम्बन्धित संगठन की नियमन वाली प्रक्रिया में उस सीमा तक भाग लेना जहां तक यह उनके लिए पर तात्कालिक एवं दूरगामी प्रभाव डालता हो। संगठनों में लोकतंत्रीय नेतृत्व और प्रशासन में भागीदारी के बीच की नवीन सीमा का जाना लगी। इस भाग के समझका का कहना है कि सहभागी प्रबंध के परिणामस्वरूप—

(1) संगठन के प्रति सहभागियों में हम की भावना या सजगता की प्रवृत्ति की वृद्धि होती है

(2) प्रति सक्रिय परम्परागत विशासी दृष्टिकोण के स्थान पर सहभागियों में समय संगठन में दृष्टिकोण का विकास होता है

(3) सहभागियों में विरोध शक्त तथा तीव्र प्रतिस्पर्धा कम हो जाती है

(4) सभी एक दूसरे की भला प्रकार समझते एवं जानने लगते हैं जिससे उनमें एक दूसरे के प्रति सहनशीलता तथा धैर्य की वृद्धि होती है

(5) अपने व्यक्तित्व की व्यक्ति प्रपञ्चकृत स्वातंत्र्य रूप से प्रकट कर सकना है जिसके फलस्वरूप कमचारी या संगठन से अधिक जवाब उत्पन्न हो जाता है तथा

(6) अथ प्रवृत्तियों के फलस्वरूप कार्य सम्बन्धी ऐसी वातावरण विकसित हो जाता है जिसमें अधीनस्थों की अधिक सृजनात्मक रूप में कार्य करने का अवसर प्राप्त होता है। यह संगठन के लिए लाभप्रद है।¹

हमें यह स्मरण रखना चाहिए कि सलानी प्रबंध कोई ऐसा जादू नहीं है जिससे मानिका और कमचारियों की सभी समस्याओं का समाधान हो जाए। किसी भी संगठन में सत्ता सफलतापूर्वक आरम्भ विभिन्न स्तरों पर निभर करता है जस—संगठन में संरचना संगठन के भीतर अनौपचारिक समूहों के नियम संगठन की सेवा वगैरह सम्बन्धी नीतियां और उत्तक प्रति प्रबंध के उच्चाधिकारियों का दृष्टिकोण आदि।

सहभागिता प्रबंध की आलोचना

(Criticism of the Participative Management)

सहभागिता प्रबंध के सत्रध में किए गए नए अध्ययनों के आधार पर यह प्रतिपादित किया गया है कि इस प्रबंध शैली का न तो मूलभूत और न प्रारम्भिक

निम्नान्वी वनानिक रूप से सशक्त अथवा सावभौम रूप से कायशील थे। इस दृष्टिकोण को मुख्य आलोचनाएँ निम्नलिखित हैं—

(1) सहभागी अथवा समूह दृष्टिकोण सभी व्यक्तियों के साथ और सभी परिस्थितियों में काय नहीं कर पाता। शोध के आधार पर यह जान हुआ है कि संतुष्ट और प्रसन्न कर्मचारी कभी कभी अधिक उत्पादक होते हैं और कभी मात्र प्रसन्न रहते हैं। कुछ प्रबंधक और कर्मचारी ऐसी प्रकृति के होते हैं कि उन्हें कम्पनी चाह किन्ने ही स्थिति में रहने का प्रयास करे किन्तु वे मात्र सीमित उत्तरदायित्व देने को राजी होते हैं। कुछ लोग प्रपञ्च सत्ता हस्तांतरित करने की आवश्यकता अनुभव करते हैं किन्तु ऐसा कर नहीं पाते। संगठन में साम्य की दृष्टि से लागत को नियंत्रित करने का मुख्य तरीका सहभागी प्रबंधन हो कर प्रायः कठोर एवं कठोर प्रबंध होता है।

(2) संगठन में कुछ लोग कम प्रकृति के होते हैं कि वे काय करने के प्रजातांत्रिक तरीका के अनुकूल नहीं होते।

(3) सहभागी प्रबंध के सफलतापूर्वक काय संचालन हेतु निष्पादकों के कठोर मताधिकारिक प्रशिक्षण प्रदान करना अनिवार्य बन जाता है।

(4) व्यवहारवादी विचारक अनेक इस सहभागी सिद्धांत को अधिक प्रभावशाली रूप से लागू करने के लिए अधिक अवस्थित काय प्रक्रिया का समयन करते हैं और कम प्रकार के सामान्यतः कुछ मिद्धाता के ढांचे पर काय करने वाले सत्तावादी प्रबंध की ओर गीत आते हैं।

(5) अधिकांश निष्पादकों पर सहभागी होने की केवल घोषणा की जाती है किन्तु वास्तव में वे ऐसा बन नहीं पाते। स्टानली सीशोर (Stanley Seashore) के कथनानुसार, 'एक बहुत सारे निष्पादक हैं जो एक मुबह अधिक सहभागी बनने का निश्चय करते हैं तथा दोपहर बाद यह निष्कर्ष निकालते हैं कि यह नाति सफल न है।' लिंकट ने अनेक अमेरिकी उद्योगों का अध्ययन करने के बाद यह निष्कर्ष निकाला है कि अधिकांश प्रबंधक दूसरे संगठनों में अपने निरीक्षण के आधार पर सोचते हैं कि सहभागी दृष्टिकोण अधिक अच्छा रहता है। किन्तु वास्तविक व्यवहार में वे स्वयं नीति का नहीं अपनाते।

(6) यदि सहभागी प्रबंध का सजीव साथ अपनाया जाए तो इसके कारण स्वयं प्रबंधक बड़े संकट में पड़ जाता है। इसके फलस्वरूप आजकल अनेक व्यवहारवादी यह प्रश्न करने लगे हैं कि क्या सहभागी शरीर कोई आदेश है जिसके लिए प्रत्येक प्रबंध को प्रयास करना चाहिए? प्रारम्भ में सहभागी प्रबंध का विचार प्रशासनिक प्रबंध के यांत्रिक दृष्टिकोण के विरुद्ध एक नए विचार के रूप में विकसित होता था किन्तु अब अनुभवों के बाद उस पर पुनर्विचार की आवश्यकता प्रतीत हो रही है।

(7) सहभागी दृष्टिकोण केवल नवीन उद्योगों में माली प्रकार काय करता है जो परिवर्तन के लिए प्रत्यनशील होते हैं।

(8) कुछ व्यवहारवादी दार्शनिक प्रबंध शक्ति को त्वय करने के लिए किसी विशेष व्यवसाय की प्रकृति का आधार न मानकर उसमें काय करने वाले लोगों के यत्न के गुणों को मानते हैं। अतः किसी व्यक्ति को सही प्रकार के काय में लगाने के लिए उसकी मनोवैज्ञानिक परीक्षा पर जोर दिया जाता है। इस प्रकार की परीक्षा का मूल्य आज विवादपूर्ण बन गया है। क्योंकि इसके कारण लोगों के सम्बंध में प्रतिसरलाभित विचार बना लिए जाते हैं।

(9) जिन व्यवहारवादियों ने प्रबंधकीय समस्याओं का अध्ययन मानव शास्त्रीय दृष्टि से किया था उन्होंने पक्षिणत मत्तरी की अवस्था सामूहिक मत्तरी पर जार किया। सम्भागी प्रबंध की सरलता के लिए कतिपय सांस्कृतिक विशेषताएँ सहयोगी मानी गयीं।

कून मिलाकर यह कहा जा सकता है कि प्रबंध के सहभागी स्वरूप का प्रभाव एवं उपयोगिता का निम्न अनेक तत्त्वों के आधार पर होता है। इनमें उल्लेखनीय है समय का महत्व काय की प्रकृति बह सपठन में मत्तरी के बिन्दु लोगों की मत्तरी सांस्कृतिक रूप रचना प्रबंध की मनोवैज्ञानिक तयारी एवं तत्त्वों की सम्बंध में मत्तरी।

समूह गतिशीलता की अवधारणा (The Concept of Group Dynamics)

समूह में रहना व्यक्ति की प्राकृतिक एवं मनोवैज्ञानिक आवश्यकताओं के कारण उसका स्वभाव बन चुका है फलतः व्यक्ति के सामाजिक जीवन में अनेक समूह उपमसू तथा छोटे मोटे बग बन जाते हैं। ये समूह व्यक्ति का सामाजीकरण करते हैं और उसे सामाजिक नियमों में भाग लेने की प्रेरणा देते हैं। विभिन्न समूह में व्यक्ति का जीवन कुछ विशेष नियमों एवं मिट्टा में से प्रभावित होता है। जो उसके व्यक्तिगत जीवन के नियमों से भिन्न होते हैं। आजकल समाज वैज्ञानिकों द्वारा विभिन्न प्रशासनिक एवं प्रबंधकीय समस्याओं के समाधान की दृष्टि से विशेष रूप से समूह का अध्ययन किया जाता है। 20वीं शताब्दी में इस प्रकार के अध्ययन अनुभववादी दार्शनिक के रूप में प्रकट हुए हैं। ज्ञान की वृद्धि के लिए औपचारिक तथा अनौपचारिक समूह छोटे समूहों मन्त्रीय एवं पड़ोसी समूहों तथा इन समूहों के गुणा सम्पत्तियों तथा नेतृत्व न के सभ्य तथा इनके समाधानों दवाओं और मूल्या मत्तरी का अध्ययन किया जाने लगा है। इनके अतिरिक्त समूहों की अनुभूतियों दृष्टिकोणों अन्तः क्रियात्मक आदि से संबंधित अनेक अध्ययन हुए हैं। ये सब अध्ययन समूह गतिशीलता (Group Dynamics) के विकास में सहायक बन हैं।

समूह-गतिशीलता एक शास्त्र है। मानव समूह का मरचना स्वरूप तथा कारणों में जो परिवर्तन होते रहते हैं उनमें मत्तरी का समाजशास्त्र में समूह की

गतिशीलता कहा जाता है। समूह गतिशीलता की अवधारणा के सबसे प्रथम प्रचलन का जेय कुट लेविन (Kurt Lewin) को जाता है जिसके अनुसार समूह गतिशीलता स अथ उन सम्पूर्ण सामाजिक प्रक्रियाओं के सामूहिक रूप में जो समूह के सदस्यों में अथ न जिया के विभिन्न स्वरूपा के रूप में प्रदर्शित होता है। मानव समूह में जो परिवर्तन घटित होते हैं उनमें मुख्यतः तीन कारक हैं—परिस्थिति में परिवर्तन सदस्या में परिवर्तन एवं सामाजिक सांस्कृतिक परिवर्तन। इन कारकों के प्रभाव से प्रत्येक समूह निरन्तर गतिशील रहता है। अतः समूह की अनेक समस्याओं का समाधान करने के लिए इस गतिशीलता का अध्ययन आवश्यक समझा जाता है। व्यवहारवादीयों की भांति समूह गतिशीलता एक ऐसा आंदोलन है जो समूह से सम्बन्धित प्रत्येक अध्ययन के लिए बढोतर वैज्ञानिक प्रविधि अपनाने पर जोर देता है। यह आन्दोलन बढोतर अनुभववाद और प्रत्यक्ष निरीक्षण पर आधारित ज्ञान पर प्रबलम्बित है। दूसरे प्रयोगों में समूह गतिशीलता समूह के परिवेश के विभिन्न आयामों का अध्ययन करने के लिए उपयुक्त मापदंडों एवं तरीकों का विकास का आन्दोलन है। इस आन्दोलन के अन्तर्गत विद्वानों का उद्देश्य यह था कि समूह का व्यवहार की कुछ समानताओं का खोज की जाए और सम्बन्धित नियम विनिर्मित किए जाए। यह माना जाता है कि समूह तथा अतः समूह का परिवेश एक जटिल तन्त्र है जहाँ सदस्यों एवं लक्ष्यों का अध्ययन अत्यन्त कठिन कार्य है। वर्तमान समाज में दिखने वाली अनेक बीमारियों की पृष्ठभूमि में समूह का अध्ययन ने पर्याप्त महत्त्व प्राप्त कर लिया है। समूहों के परिवेश का सामाजिक आर्थिक और सांस्कृतिक दृष्टि से सम्पूर्ण समाज पर गहरा प्रभाव होता है। प्रबंध की दृष्टि में समूह उत्पादकता एवं उत्पादन क्षमता में उल्लेखनीय भूमिका निभाता है।

समूह गतिशीलता के सिद्धांत की मायता के अनुसार प्रत्येक समूह एक परिवर्तनशील इकाई है किन्तु इसका अर्थ यह नहीं है कि समूह में स्थिरता या स्थायित्व का पूर्ण अभाव रहता है। अधिकांश समूह कुछ प्रयोगों में स्थिरता लिए हुए परिवर्तन के लिए सदैव अपने दरवाजे खुले रखते हैं। आंतरिक रूप से प्रत्येक समूह में हमेशा कुछ न कुछ क्रियाएँ निरन्तर होती रहती हैं। ये क्रियाएँ समूह के संगठन संरचना और उसके कार्य संचालन की प्रक्रिया में परिवर्तन ला देती हैं। इस परिवर्तन के कारण एक नवीन संतुलन व्यवस्था का जन्म होता है।

इसलिए हमें समूह के अन्तर्गत जो भी क्रियाएँ घटती हैं उनका अध्ययन करना चाहिए। हमें समूह में भी ऐसी विशेषताएँ तथा गुण पाए जाते हैं जिनका नाप-तोला अवलोकन वर्गीकरण और भविष्यवाणी की जा सके। किन्तु विशेष प्रकार की परिस्थितियों में विशेष समूह के सदस्यों का व्यवहार किस प्रकार का होगा इसका पूर्वानुमान प्राप्त करने का प्रयास किया जाता है। समूह व्यवहार की ये गतिविधियाँ को ही आजकल समूह प्रक्रियाएँ (Group Processes) अथवा समूह गतिशीलता (Group Dynamics)

कहा जाता है। समूह के स्थायित्व में परिवर्तनशील प्रक्रिया को समूह गतिशीलता का नाम दिया गया है।

कुट लेविन ने इस दृष्टि से क्षेत्र सिद्धांत (Field Theory) का प्रतिपादन किया है। इस सिद्धांत में इस बात पर बल दिया जाता है कि व्यक्ति का मनोवैज्ञानिक अध्ययन उसके जीवन के पर्यावरण का सीमा में किया जाए अर्थात् मानव व्यवहार का निरूपण उन विभिन्न तथ्यों के आधार पर किया जाना चाहिए जो परिस्थिति विशेष में एक साथ पाए जाते हैं। यह दृष्टि व्यवहार क्षेत्र का गतिशील बना देता है क्योंकि क्षेत्र की विभिन्न वस्तुओं का एक दूसरे पर अपना प्रभाव पड़ता है।

समूह की प्रकृति एवं सभ्यता

(The Nature and Attributes of the Group)

समूह की रचना करने वाले विभिन्न तत्वों के आधार पर समूह की प्रकृति एवं सभ्यता को समझा जाता है। समूह कनिर्माण के लिए कम से कम दो व्यक्तियों का होना अनिवार्य है। इससे अधिक के चाहे जितने हो सकते हैं। समूह के सदस्य पारस्परिक प्रभाव डालते हैं। इससे अभाव में समूह की रचना सम्भव नहीं है। समूह के सभी सदस्यों की भावनाएं आकांक्षाएं तथा उद्देश्य समान होते हैं। समूह के सदस्यों की भूमिकाएं एवं उनकी प्रस्थिति समान होती है। समूह के सभी सदस्य अपने परिवारों की वस्तुओं से समान रूप से सम्बंधित होते हैं। समूह के सदस्यों के पारस्परिक सम्बंध ऐसे होने चाहिए जिसके आधार पर उस समूह का साधारण कार्य संचालन हो सके। समूह के सदस्यों के व्यवहार प्रतिमानों व्यवहार सम्बंधों तथा मानकों में समानता पायी जाती है। समूह के सदस्यों में मनोवैज्ञानिक सम्बंध उपनष्ट होते हैं। इसके सदस्य एक दूसरे के प्रति अनुभूति रखते हैं और तदनुकूल व्यवहार भी करते हैं। समूह के सभी सदस्यों की भूमिकाओं में निकटता एवं सानिध्य होता है। समूह के सदस्यों में प्रत्येक समूह के सदस्यों से पृथक्ता की भावना रहती है। समूह के कार्यों की कुशलता इस बात पर निर्भर करती है कि इसके सदस्यों की मीटिंग कार्यों का विशेषीकरण कितना प्रभावशाली है। समूह की संरचना इसके सामाजिक परिवेश से गहन रूप से प्रभावित होती है। समूह का व्यवहार दो मन तत्वों की उपज है ये हैं व्यक्तिगत गुण एवं संगठन जनवादी और नेतृत्व आदि सामूहिक गुण। दूसरे प्रकार के तत्व समूह के सदस्यों के बीच प्रभाव डालने से जन्म लेते हैं। समूह के प्रति उसके सदस्यों का आकर्षण इसके उद्देश्यों कार्यक्रमों तथा मंचों में इसका स्तर पर निर्भर है।

19

प्रबंध के आधुनिक प्रसाधन आटोमेशन, साइबरनेटिक्स (Modern Aids to Management Automation Cybernetics)

आवश्यक व्यवसाय एवं उद्योग का प्रसार निरन्तर बढ़ता जा रहा है। सभी प्रकार के प्रगतिशील कार्यों में अधिक हाथ जा रहे हैं। एक परस्पर प्रबंध की समस्याएँ जिन जिन जलित होती जा रही हैं। प्रबंध के नियोजन अनुसंधान समय तथा नियंत्रण आदि सम्बंधित समस्याओं का समाधान करने के लिए प्रत्येक प्रबंधकीय तकनीक का विकास किया गया है। प्रबंधन में आधुनिक प्रसाधन में 20वीं शताब्दी के पूर्वार्द्ध में प्रबंध की प्रक्रिया में आधिकारी परिवर्तन ला दिया। ये आधुनिक प्रसाधन प्रबंध एवं अभियांत्रिकी दोनों में आन्तरिक रूप से सम्बंधित हैं। एक तरफ उच्च स्तरीय तकनीक एवं जटिल प्रबंध सम्बंधी समस्याओं के बीच एक मनुष्य का काम लिया जाता है।

प्रबंध के इन आधुनिक प्रसाधनों का उद्देश्य प्रबंधकीय गति और कार्यों का त्वरित करना है। दूसरे शब्दों में ये आधुनिक प्रसाधन व्यवसाय को एकीकृत करने और समग्र संगठन में उद्देश्य पूर्ण कार्य करने का प्रयास करते हैं। दूसरे इन नए प्रसाधनों द्वारा व्यवसाय के उद्देश्यों तथा माताप्राप्त सुधार का सम्भव बनाया जाता है और इस प्रकार कार्य प्रगति के जटिल काम किए जाते हैं तथा व्यवसाय की प्रगति सम्पन्नता का सुधार आता है। तासरे इन प्रसाधनों द्वारा यह सम्भव हुआ है कि भावी नियंत्रण का तकनीक नियोजन किया जा सक और इन्हें भविष्य के लिए अधिक सहज तथा प्रभावशाली नियंत्रण बनाया जा सके। इन आधुनिक प्रसाधनों का प्रयोग करके संगठन की भावी आवश्यकताओं का अधिक बुद्धिपूर्वक एवं ध्येयमय रूप से प्रस्तुत करना सम्भव हो सता है। यहाँ हम प्रबंध में प्रमुख आधुनिक प्रसाधनों का संक्षेप में उल्लेख कर रहे हैं।

आटोमेशन (Automation)

यह एक नया शब्द है जो स्वतः शायद प्रभावित एवं चोखा का स्वचालित बनाने का क्रिया शैली के लिए प्रयुक्त होता है। यह नियंत्रणकारी प्रयान है जिसके

माध्यम से काय की प्रक्रिया को इस प्रकार समायोजित किया जाता है ताकि नियोजित परिणाम प्राप्त किए जा सकें। उस तकनीकी का प्रमुख उद्देश्य संगठन में स्थायित्व एवं भविष्यवाणी की क्षमता बना करना है। उसके अनतिरिक्त इसका अर्थ लक्ष्य एमी सब त्रेष्ठ प्रक्रिया को अपनाता है जिसके द्वारा कम से कम लागत एवं प्रयासों में अधिकतम स्थायित्व के साथ विभिन्न प्रकार की चीजें प्राप्त की जा सकें। आटोमेशन तकनीका के माध्यम से सम्भरण व्यवस्था द्वारा नियंत्रण प्रयुक्त किया जा सकता है। ठीक उसी प्रकार जिस प्रकार कि यंत्रों द्वारा उड़ते हुए वायुयान को नियंत्रित और निर्वाह किया जाता है।

आटोमेशन का महत्त्व 50वीं के आरम्भ में संयुक्तराज्य अमेरिका की कांग्रेस की आर्थिक स्थायित्व पर उपसमिति की जाच में स्वीकार किया गया था। समिति ने सावजनिक सुनवाई तथा केस अध्ययनों के माध्यम में उद्योगों तकनीकी परिवर्तनों की दृष्टि से अथ व्यवस्था के लिए इसका तत्कालीन एवं भावी महत्त्व का उद्घाटन किया था। समिति के मतानुसार अथ व्यवस्था के कुछ भागों में अथ बचत मात्र एवं तकनीकें तथा आटोमेशन अपनाकर नए उद्योग जन्मे हैं तथा इनके जन्मने की सम्भावनाएँ हैं। स्वचालित प्रक्रियाओं को अपनाकर वस्तुएं और सेवाएँ सम्भव हो सकती हैं जो पहले सम्भव नहीं थीं। आटोमेशन के परिणामस्वरूप या अनतिरिक्त अवकाश और अनतिरिक्त उत्पादन एवं आराम उपलब्ध हुआ है उसने मजदूरों और उपभोक्ताओं को अधिक धन का अवसर दिया है। इनके परिणामस्वरूप उत्पादन की लागत में कमी और उसका गुणो में सुधार हुआ है। इसके द्वारा निश्चय ही प्रशासनिक एवं अर्थ प्रकार के मानवीय कार्यों का स्थान ग्रहण नहीं किया जा सकता विशेषतः ऐसे कार्य जिनमें निगम और तर्क की आवश्यकता होती है।

आटोमेशन की दृष्टि से कतिपय भूतभूत बातों सम्भरण कम्प्यूटर का उपयोग विनियोग की आवश्यकता मानवीय सम्बन्ध एकीकृत व्यवस्था में यात्रिकीकरण आदि आवश्यक है। वास्तव में आटोमेशन विभिन्न प्रकार की अभियांत्रिकी का बड़ स्तर के उत्पादन में सम्मिलण करता है।

साइबरनेटिक्स (Cybernetics)

साइबरनेटिक्स नाम ग्रीक भाषा के गवर्नर शब्द से बना है। साइबरनेटिक्स शब्द की व्याख्या करते हुए इसे विद्युता मेकेनिक्स व्यवस्था कहा जाता है जो किसी चीज को स्थायी बनाव की दृष्टि से स्वतः चालित होती है। साइबरनेटिक्स व्यवस्था के उद्घाटन की दृष्टि से एक वायुयान के स्वचालित पालन का उद्घाटन किया जा सकता है जो उस सीमा और एक स्तर पर उड़ाए रखता है। साइबरनेटिक्स व्यवस्था एक एकीकृत इकाई है जिसके पाँच भाग हैं—इन्पुट, फीड्बैक, प्रोसेसिंग, आउटपुट, वेरीफिकेशन एवं फीड्बैक। इनमें अंतिम के द्वारा किसी न किसी रूप में

भावी इन्पुट्स का प्रभावित किया जाता है। यदि इस व्यवस्था को सही रूप में सरचित किया जाए तो यह व्यवस्था के बाहर से आने वाले अवरोधों और आन्तरिक रूप से प्रकट होने वाले अन्तरो के हात हुए भी कार्य को निरन्तर गतिशील रख सकेगी।

पट (Part)

अथ एवं परिभाषा

पट का पूरा नाम है—Programme Evaluation and Review Technique जिसका हिन्दी रूपान्तर हुआ—कार्यक्रम मूल्यांकन एवं पुनरीक्षा तकनीक। पट एक आधुनिक प्रबन्धकीय तकनीक है जिसे कुछ वर्गों पूर्व में यथा प्राप्त हुई है। यह अग्रजी के चार अक्षरों में मिलकर बना है। इससे पी का अर्थ कार्यक्रम (Programme) से है। एम का अर्थ का करने में पूर्व उसका मापक कार्यक्रम बना लेना चाहिए। यह उस कार्य में सफलता के लिए अत्यन्त आवश्यक है। ई का अर्थ मूल्यांकन (Evaluation) से है अर्थात् कार्यक्रम बनाने के बाद उसका सही रूप में मूल्यांकन किया जाना चाहिए। एर का अर्थ है कार्यक्रम की पुनरीक्षा (Review) करना और टी का अर्थ है तकनीकी (Technique) अर्थात् कार्य करने की विधि। इस प्रकार शब्दों के अनुसार पट द्वारा किसी परियोजना की व्याख्या की जाती है उसकी विधियाँ में समय व व्यय स्थापित किया जाता है और समय के आधार पर सफलतापूर्वक उसके लक्ष्य प्राप्त किए जाते हैं। पट एक ऐसी तकनीक है जिसके अन्तर्गत बड़ी परियोजनाओं को छोटे-छोटे कार्यों (Jobs) में विभक्त कर दिया जाता और बाद में इन कार्यों को तदनुसार क्रम में रखा जाना है। कार्य की प्रत्येक कार्यकां का कार्यान्वित करने के लिए अनुचित समय तय कर लिया जाता है और इसी समय सीमा के अन्तर्गत प्रत्येक कार्य पूरा करने की चेष्टा की जाती है। प्रत्येक कार्य के माप में आने वाली सम्भावित बाधाओं एवं समस्याओं को उनके उत्पन्न होने में पूर्व ही समाप्त कर लिया जाता है ताकि निर्धारित लक्ष्य का निर्धारित समय में प्राप्त किया जा सके। पट नामक तकनीक का जन्म एवं विकास सन् 1958 में अमेरिका में पोन्नारिस परियोजना के सन्दर्भ में किया गया था जिसके परिणामस्वरूप इस निर्धारित समय में दो वर्ष पूर्व ही समाप्त किया जा सका।

पट का उद्देश्य

पट का उद्देश्य किसी भी परियोजना के नियोजन में समय तथा निधि का सहायता करना और उसे पूरा करने के माप में आने वाली भावी बाधाएँ एवं बाधाओं को दूर करने हुए निर्धारित समय में अथवा उससे भी पूर्व परियोजना को पूरा करना है। पट द्वारा परियोजना की लागत में कमी की जाती है जिसके समय

की वचन की जानी है। इसमें मानवीय तथा भौतिक साधनों का स्पष्ट तथा प्रभावी उपयोग किया जाता है और बड़ी परियोजना को छोटे-छाटे तकसगत कार्यों में विभाजित किया जाता है।

पट की प्रमुख अवधारणाएँ

इस तकनीक की अवधारणाएँ मुख्यतः तीन हैं—

1 घटनाओं एवं क्रियाओं का जाल (Network of Events and Activities)—पट के अंतर्गत सबसे पहले यह बात किया जाता है कि किसी विशेष परियोजना को पूरा करने के लिए कौन-सी विभिन्न क्रियाएँ सम्पन्न की जाएंगी। इन विभिन्न क्रियाओं के निष्पत्ति में लगने वाले समय को निर्धारित किया जाता है। ये क्रियाएँ तकसगत क्रम में प्रस्तुत की जाती हैं। प्रत्येक क्रिया के प्रारम्भिक एवं अंतिम बिन्दु घटना के नाम से सम्बोधित किए जाते हैं। किसी परियोजना की समस्त क्रियाओं एवं घटनाओं को तकसगत रूप में समन्वित किया जाता है। इसका फलस्वरूप घटनाओं एवं क्रियाओं का एक जाल बन जाता है।

2 अनुमानित समय (Expected Time)—क्रियाओं एवं घटनाओं को तकसगत रूप से क्रम में रखने के बाद प्रत्येक क्रिया में लगने वाला समय का निर्धारण किया जाता है। इन क्रियाओं से भली प्रकार परिचित व्यक्तियों की यह दायित्व सौंपा जाता है। समय का अनुमान आकांक्षी निराशावादी और अधिकतम से भावित समय की दृष्टि से लगाया जाता है।

3 आकृतिक मार्ग (Critical Path)—उक्त दोनों कार्यों के बाद यह शक्त हो जाता है कि घटनाओं के किस क्रम का अपना स कम समय लगेगा और किस में अधिकतम समय लगेगा। तब तक मार्ग क्रियाओं तथा घटनाओं के उस क्रम को कहा जाता है जिस पूरा करने में अधिकतम समय लगने की सम्भावना है। यदि परियोजना में समय कम लगाना हो तो इसके लिए आकृतिक मार्ग का कम करना होगा।

पट की उपयोगिता या इससे लाभ

प्रबंध की नई तकनीक के रूप में पट की उपयोगिता एवं लाभ अनेक हैं—

1 पहला प्रमुख लाभ यह है कि परियोजना को पूरा करने में लगने वाली अवधि पर्याप्त कम हो जाती है। विभिन्न अध्ययनों से यह अनुमान लगाया गया है कि किसी परियोजना के क्रिया वचन में पट तकनीक की प्रभावी ढंग से लागू करने पर समय में लगभग 30 प्रतिशत कमी होती है। वस्तुतः में नई तकनीक का उद्गम और विकास ही किसी परियोजना में लगने वाले समय में प्रभावी वचन करने के लिए हुआ है।

2 पट तकनीक को लागू करने से परियोजना की कुल लागत में पर्याप्त कमी आ जाती है। विभिन्न अध्ययनों से अनुमान लगाया गया है कि कुल लागत में लगभग 20 प्रतिशत की कमी सम्भव है।

3 भावी कठिनाइयाँ और रुकावटों का पता लगाकर उन्हें दूर करने के कारण अनिश्चितताओं में कमी आ जाती है। (पट के अंतर्गत किसी क्रिया को पूरा करने में आने वाली बाधाओं और रुकावटों को पहले में ही पता लगाकर उनका ख़ुमूनन कर लिया जाता है। इस प्रकार पट तकनीक के कारण नियोजन में विश्वास की भावना विस्तारित होती है और परियोजना निर्धारित अवधि में पूरी हो जाने की प्रबल सम्भावना रहती है।)

4 इसके परिणामस्वरूप विभिन्न क्रियाओं का भूत जाने की जोखिम काफी कम हो जाती है। (यह एक ऐसी तकनीक है जिसके अंतर्गत किसी योजना को पूरा करने के लिए सप्रथम विभिन्न क्रियाओं को ज्ञात किया जाता है फिर उन क्रियाओं का तत्कालीन क्रम निर्धारित किया जाता है और तत्पश्चात् उनके मध्य पारस्परिक सम्बंध स्थापित किया जाता है। इस सम्पूर्ण प्रक्रिया के कारण क्रियाओं का भूल जान की आशंका प्रायः नहीं रहती अथवा बहुत कम रहती है।)

5 पट तकनीक के प्रयोग से नियोजन सरल हो जाता है। किसी परियोजना को छोटे छोटे भागों में विभक्त करना नियोजन का ही अंग है और यह कार्य पट तकनीक द्वारा भली प्रकार सम्पन्न किया जाता है।

6 इसके द्वारा परियोजना के नियंत्रण में सहायता मिलती है और कार्य की विभिन्न इकाइयों में समय स्थापित किया जा सकता है।

7 इसकी सहायता से प्रबंधन अनावश्यक परेशानियों और तनाव से बच जाता है। यह स्पष्ट हो जाता है कि काम कहाँ और कब प्रारम्भ होगा तथा कहाँ और कब समाप्त हो जाएगा।

8 पट तकनीक पर्याप्त नोब्रेशन है जो नियोजन को अपनी परियोजनाओं में तथा नाश्वर विधियों के उपयोग में आवश्यक संसाधन और की अनुमति प्रदान करती है।

9 पट तकनीक के प्रयोग के फलस्वरूप अनावश्यक कार्यों पर रोकधाम लगा जाता है क्योंकि यह निश्चित रहता है कि कौनसी प्रक्रिया पट सम्पन्न की जाएगी और कौनसी उसका हिस्सा नहीं।

10 किसी कार्य के विभिन्न विकल्प पहचान कर उनका मूल्यांकन कर लिया जाता है। कोई कार्य करने अथवा नियोजन के सम्बंध में निर्णय लेने में पट तकनीक बड़ा उपयोगी सिद्ध हुई है।

11 इस तकनीक का आधार पर परियोजना के निर्माण सम्बंधी आर्थिक प्राप्ति लिए जा सकते हैं। यह आर्थिक परियोजना को प्रगति का मूल्यांकन करने और लक्ष्य प्राप्ति में सहायक होते हैं।

12 नियोजन के मुकाबले में वास्तविक निर्माण की तुलना करने में पट तकनीक बड़ी सहायक होती है। इसमें गणित का उपयोग भी किया जाता है।

13 एम् तकनीक के द्वारा उपलब्ध मानवीय एवं भौतिक साधनों का अधिकतम उपयोग हो पाता है। किसी भी परियोजना की सफलता बहुत कुछ इस बात पर निर्भर है कि उसके लिए काम में आने वाले मानवीय एवं भौतिक साधनों का अधिकतम उपयोग क्या तक हो पाता है।

14 पट तकनीक नियम निर्माण में सहायता देती है। उत्तरदायित्व की भावना में वृद्धि करती है और प्रारम्भिक चरणों में भागीदारी का सम्भव बनाती है। एम् प्रबंध के प्राथमिक कार्यों (यथा नियोजन, नियंत्रण, समन्वय, अनुसूचन, आदि) के निष्पादन में सहायक है।

पट तकनीक की सीमाएँ

प्रबंध की एम् तकनीक के अनेक लाभ हैं किंतु साथ ही इसकी कुछ सीमाएँ भी हैं यथा—

1 यह तकनीक नियोजन सम्बन्धी सभी कठिनाइयों का निराकरण नहीं कर पाती।

2 पट के अंतर्गत क्रियाओं और घटनाओं का स्पष्ट एवं तत्कालीन ज्ञान तयार करना निश्चय ही एक कठिन कार्य है।

3 इस तकनीक का उपयोग करने के लिए प्रशिक्षित कर्मचारी आवश्यक हैं जो प्रायः मिल नहीं पाते।

4 जटिल पद्धति (Complex System) में पट तकनीक खर्चीली है।

5 कुछ परियोजनाओं में सभी क्रियाओं को पहचानना बड़ा कठिन है। कुछ न कुछ क्रियाएँ रह जाती हैं और फलस्वरूप निर्धारित सक्षमता का प्राप्त करना यदि असम्भव नहीं तो कठिन अवश्य हो जाता है।

6 परियोजनाओं का सही समय ज्ञात करना भी निश्चय ही एक कठिन कार्य है।

7 उन परियोजनाओं में जिनकी योजना परिवर्तित होती रहती है पट तकनीक का उपयोग लाभप्रद सिद्ध नहीं होता।

सी पी एम

(C P M)

पट की भांति प्रबंध की यह तकनीक भी पर्याप्त लोकप्रिय होती जा रही है। इसका भांति व समय आर्थिक माप विधि (Critical Path Method) है। एम् के अंतर्गत नियोजन को तत्कालीन रूप में कमबद्ध करने पर जोर दिया जाता है जबकि पट के अंतर्गत घटनाओं पर जोर दिया जाता है। एम् दोनो तकनीकों में अनेक समानताएँ होते हुए भी पर्याप्त अंतर है। सी पी एम की तकनीक मूल रूप से समय निर्धारण से सम्बंध रखती है। यह सूक्ष्म नियोजन संचालन प्रदान करती है। दूसरी ओर यह प्रायः बड़ी परियोजनाओं के लिए तथा उन परिस्थितियों

के लिए जहां निर्णायक अंग म अननिभरता होती है अधिक उपयुक्त है। यह अनुसूचियन एवं नागत नियंत्रण के लिए एक तकसगत रूप रचना प्रदान करने के आतिरिक्त एक ऐसा यंत्र प्रस्तुत करती है जिसके द्वारा वकल्पिक काय परियोजनाओं प्रसाधना के प्रकारों काय की विधियों आदि का तुरन्त मूल्यांकन किया जा सक। इस तकनीक का प्रयोग करके लागत घटाने और कायकुशलता बढ़ाने की सम्भावना रहती है।

यह तकनीक समय पर परियोजनाओं का पूरा करने के लिए सर्वाधिक महत्वपूर्ण कार्यों को पृथक् करने तथा साधन सागों के आवंटन की दृष्टि से प्राथमिकता वाले क्षेत्र तय करने में सहायता करती है। जिस समय परियोजना को काय रूप दिया जा रहा है उस समय भी इस तकनीक द्वारा प्रबंध का प्रयत्न योजना के प्रभावों सम्बन्ध आवश्यक सूचनाएं प्राप्त हो जाती हैं।

पट तथा सी पी एम में अंतर

पट और सी पी एम दोनों ही प्रबंध की आधुनिकतम तकनीकें हैं और दोनों में काफी समानता है तथापि निम्नलिखित प्रमुख अंतर दोनों का भिन्न करत हैं—

1 पट तकनीक घटना प्रमुख है अर्थात् इसमें घटनाओं पर प्रमुख रूप से ध्यान दिया जाता है जबकि सी पी एम तकनीक क्रिया प्रमुख है अर्थात् इसमें मानव क्रियाओं पर ही ध्यान दिया जाता है।

2 पट में समय अनुमान सम्बन्धी अनिश्चितताओं को पूरी तरह ध्यान में रखा जाता है जबकि सी पी एम में समय का केवल एक ही अनुमान काम में लिया जाता है अर्थात् क्रिया के निष्पत्ति से सम्बन्धित समय की अनिश्चितताओं पर ध्यान नहीं दिया जाता।

3 सी पी एम में समय का सम्बन्ध नागना से होता है अर्थात् अधिक समय का अर्थ होगा अधिक लागत जबकि पट में ऐसा नहीं होता।

पट एवं सी पी एम का प्रयोग

(Application of PERT and C P M)

आधुनिक समय में परियोजना कार्यों के लिए पट तथा सी पी एम तकनीक का प्रयोग निरन्तर बढ़ता जा रहा है। विज्ञान के अनुसार निम्नलिखित क्षेत्रों में इनका प्रयोग अपेक्षाकृत अधिक लाभप्रद है—

- 1 किसी भी बड़े भवन अथवा नम्ब माग के निर्माण में।
- 2 किसी बड़े जनरेटर का निर्माण करने में।
- 3 किसी बड़े जलयान का निर्माण करने में अथवा उसकी मरम्मत करने में।
- 4 कम्प्यूटर व्यवस्था की स्थापना करने में।
- 5 किसी भी नए उत्पाद निर्माण सम्बन्धी परियोजना के अध्ययन में।

- 6 किसी बड़ी परियोजना के तयार करने में और उसे क्रियान्वित करने में ।
- 7 दूरमारक अस्त्र उस मिसाइल की प्रविधियाँ को गिनती करने में ।
- 8 एक निश्चित अवधि व संपरात किसी परियोजना का लेखा जोखा रखने में ।

पट्टे एवं साँची एक दोना हा आधुनिकतम प्रबंध तकनीकें हैं किंतु अनेक व्यावहारिक कठिनाइयाँ के कारण दोना ही तकनीकों का प्रयोग किन्तु ही बार सम्भव नहीं हो पाता । इन दोनों तकनीकों का मुख्य आधार यह है कि परियोजना सम्बंधी समस्त घटनाओं तथा क्रियाओं एवं उनके निष्पत्ति में लगने वाली अवधि की पूर्ण जानकारी हो । लेकिन व्यवहार में कितना ही बार ऐसी पूर्ण जानकारी सम्भव नहीं हो पाती । अनेक समस्याएँ इतनी जटिल होती हैं कि उनमें घटनाओं पर क्रम निर्धारित करना असम्भव हो जाता है । इसके अतिरिक्त कई बार जटिल समस्याओं में इन तकनीकों का प्रयोग इतना महंगा पड़ता है कि इन तकनीकों को अपना लेने से ब्रह्मचक हिलचिकाने लगते हैं ।

प्रश्नावली

(University Questions)

प्रश्न 1 (लोक प्रशासन एक सामाजिक विज्ञान भारत में लोक प्रशासन के अनुशासन का विकास)

- 1 लोक प्रशासन की परिभाषा दीजिए। इसके भारत तथा विदेश में अध्ययन के विषय के रूप में विकास का संक्षिप्त विवरण दीजिए। (1980)

Define Public Administration Give a brief account of its development as an academic discipline in India as well as abroad

- 2 लोक प्रशासन में वे सभी कार्य आते हैं जिनका उद्देश्य सार्वजनिक नीति को पूरा करना अथवा लागू करना होता है। (व्हाइट) क्या यह लोक प्रशासन की एक सन्तोषजनक परिभाषा है? संकारण उत्तर दीजिए।

'Public Administration consists of all those operations having for their purpose the fulfilment of enforcement of Public Policy (White) Is this a satisfactory definition of Public Administration? Give reasons for your answer

- 3 लोक प्रशासन का अर्थ बताइए तथा उसके निजी प्रशासन से अन्तर बताइए। निजी एवं लोक प्रशासन का अन्तर घटता जा रहा है। टोका कीजिए। (1983)

Define Public Administration and distinguish it from Private Administration The gap between Private and Public Administration is narrowing Comment

- 4 लोक प्रशासन का निजी प्रशासन में कौन-कौनसी विशेषताएं उधार लनी चाहिए। इनका विलोम भा समानार्थ।

What characteristics should Public Administration borrow from Private Administration and vice versa?

- 5 लोक प्रशासन का प्रकृति तथा क्षेत्र का वर्णन कीजिए तथा उस पर भी विचार कीजिए कि यह विज्ञान है या कला या दोनों।

Discuss the nature and scope of Public Administration and examine whether Public Administration is science or art or both

- 6 क्या लोक प्रशासन व अध्ययन का वैज्ञानिक कहा जाना चाहिए?

Should be the study of Public Administration be called a Science?

- 7 यदि हमारी सभ्यता तो अस्तकृत होती है तो ऐसा मुख्यतया लोक प्रशासन के क्षय के कारण होगा। आधुनिक समाज में लोक प्रशासन के महत्त्व पर टिप्पणी कीजिए।

If our civilisation fails it will be mainly because of a breakdown of Public Administration Comment on the significance of Public Administration in modern society

- 8 अज लोक प्रशासन सभ्य जीवन का रक्षक मात्र ही नहीं है वह सामाजिक पाप तथा सामाजिक परिवर्तन का भी महान् साधक है। इस कथन को स्पष्ट काजिए तथा लोक प्रशासन के नए क्षितिज की दिक्कतों कीजिए।

Today Public Administration is not only a custodian of civilised life It is also a names for social justice and social change Clarify this statement and explain the new horizons of Public Administration

- 9 लोक प्रशासन के सिद्धान्तों की बात करना मर्यादा है। अर्थ विज्ञानों की भांति लोक प्रशासन के भी अपने सिद्धान्त हैं। इन वाक्यों का परीक्षण कीजिए।

It is useless to talk about principles of Public Administration Like other sciences Public Administration has also got its Principles Examine these statements

- 10 लोक प्रशासन का समाज विज्ञान के रूप में स्वीकार किए जाने के पक्ष तथा विपक्ष में तर्कों का परीक्षण कीजिए।

Examine the arguments for the against accepting Public Administration as a discipline of Social Science

- 11 लोक प्रशासन का एक समाज विज्ञान के रूप में मान्यता दी जाना चाहिए। इस मान्यता का परीक्षण कीजिए।

Examine the claims of Public Administration to be recognised as a social science

- 12 राजनीति विज्ञान एवं समाजशास्त्र के विद्वानों का लोक प्रशासन के अध्ययन क्षेत्र में योगदान की व्याख्या करें। (1981)

Explain the contribution of Political Scientists and Sociologists to the field of Public Administration

- 13 भारत में लोक प्रशासन विषय के विकास का समाप्ति करें। (1981)

Examine the evolution of the discipline Public Administration in India

- 14 एक अध्ययन शास्त्र के रूप में भारत में लोक प्रशासन के विकास का इतिहास बताते हुए एक समाज विज्ञान के रूप में उसकी वर्तमान स्थिति पर प्रकाश डालिए।

Trace the development of the discipline of the Public Administration in India and comment upon its present state as a Social Science

- 15 लोक प्रशासन के बढ़ते महत्व का साकांक्षी तौर पर विकासशील देशों में कीजिए।

Discuss the growing importance of Public Administration particularly in the developing countries

- 16 लोकतांत्रिक प्रशासन से आप क्या समझते हैं? एक विकासशील देश में लोक प्रशासन की जनतांत्रिक सीमाएँ समझाइयें।

What do you understand by Democratic Administration? Discuss some of the democratic constraints of Public Administration in a developing society

- 17 कुछ गंभीर चुनौतियों को स्पष्टता से बतलाइयें जो विकासशील देशों में लोक प्रशासन के सम्मुख मुहों हैं। अपने उत्तर को भारतीय अनुभव के आधार पर स्पष्ट कीजिए।

Mention precisely some of the serious challenges which Public Administration confronts in the developing countries Illustrate your answer from Indian experience

- 18 विकासशील देशों में लोक प्रशासन किन किन विशेष समस्याओं का सामना कर रहा है?

What special problems does public administration confronts in developing countries?

- अध्याय 2 (लोक प्रशासन के अध्ययन के समकालीन दृष्टिकोण—व्यवहारवादी दृष्टि और संरचनात्मक कार्यात्मक दृष्टिकोण—राजनीति शास्त्र, प्रशासन, समाजशास्त्र, कानून और मनोविज्ञान से लोक प्रशासन का सम्बन्ध)**

- 19 लोक प्रशासन के अध्ययन के विभिन्न समकालीन उपागम कौन कौन से हैं? संरचनात्मक फंक्शनल एप्रोच को विस्तार में समझाइयें।

What are the various contemporary approaches to the study of Public Administration? Comment upon the structural functional approach in details

- 20 समाज विज्ञान के रूप में लोक प्रशासन के स्वरूप का चित्रण कीजिए एवं उसके अध्ययन के व्यवहारवादी उपागम की विवेचना कीजिए। (1983)

Describe the nature of Public Administration as a social science and discuss the behavioural approach to its study

- 21 व्यवहारवाद से आपका क्या अभिप्राय है? लोक प्रशासन के अध्ययन में इसे कहाँ तक प्रयुक्त किया गया है? (1980)

What do you understand by Behaviouralism? To what extent has it been applied in the study of Public Administration?

- 22 लोक प्रशासन के अध्ययन में व्यवहारवादी उपागम की व्याख्या कीजिए। (1980)
Discuss the behavioural approach to the study of Public Administration
- 23 व्यवहारवादी अभिगम की मुख्य विशेषताओं को समझाइये। लोक प्रशासन के अध्ययन में इसका उपयोग किम सीमा तक किया गया है? (1981)
Discuss the major features of Behavioural Approach To what extent has it been applied in the study of Public Administration?
- 24 व्यवहारवादी नवकों द्वारा लोक प्रशासन के क्षेत्र में दिए गए योगदान की प्रालोचनात्मक समीक्षा की जाए।
Critically examine the contributions of behaviouralist writers to Public Administration
- 25 लोक प्रशासन के अध्ययन में व्यवहारवादी दृष्टि या उपागम से आप क्या समझते हैं? कुछ व्यवहारवादी लेखकों का लोक प्रशासन के क्षेत्र में योगदान बतलाइये।
What do you understand by Behavioural Approach to the study of Public Administration? Discuss the contributions of some behaviouralist writers to Public Administration
- 26 व्यवहारवाद की परिभाषा कीजिए तथा लोक प्रशासन के अध्ययन पर इसके प्रभाव का मूल्यांकन कीजिए। (1985)
What is Behavioralism? How has it effected the study of Public Administration as an academic discipline?
- 27 लोक प्रशासन के अध्ययन में तंत्र अथवा व्यवस्था अभिगम की मुख्य विशेषताओं की विवेचना करें। इस अभिगम की क्या सीमाएँ हैं? (1982)
Examine the essential features of systems approach to the study of Public Administration What are the limitations of this approach
- 28 व्यवस्था सिद्धान्त तथा व्यवस्था उपागम (एप्रोच) ने प्रशासकीय मयाथताओं को वैज्ञानिक ढंग से समझने में किस प्रकार योगदान दिया है?
How have systems theory and approach contributed to the scientific understanding of administrative realities?
- 29 प्रशासनिक संगठनों के अध्ययन में व्यवस्था अभिगम की प्रमुख विशेषताएँ क्या हैं? इस अभिगम की क्या सीमाएँ हैं? (1980)
Examine the major characteristics of systems approach to the study of Administrative organisations What are the limitations of this approach?

- 30 लोक प्रशासन के अध्ययन में स्ट्रक्चरल फंक्शनल एप्रोच का मुख्य तत्त्वा का वर्णन कीजिए। इस अवधारणा की क्या सीमाएँ हैं? (1984)
Point out the main elements of Structural Functional Approach in the study of Public Administration. What are the limitations of this approach?
- 31 लोक प्रशासन में व्यवस्था तथा तंत्र अभिगम की प्रमुख विशेषताओं की संक्षिप्त विवेचना कीजिए। सरचनात्मक-कार्यात्मक अभिगम से यह किस प्रकार भिन्न है? (1979)
Briefly discuss the major features of the systems approach of Public Administration. How is it related to the structural functional approach?
- 31 (a) व्यवहारवाद की परिभाषा कीजिए तथा लोक प्रशासन के अध्ययन पर इसके प्रभाव का मूल्यांकन कीजिए। (1985)
Define behaviouralism and evaluate its impact on the study of Public Administration
- 32 स्ट्रक्चरल फंक्शनल एप्रोच से आप क्या समझते हैं? लोक प्रशासन के क्षेत्र में हुए इस प्रकार के अध्ययनों की सहायता से उदाहरण देते हुए स्पष्ट कीजिए। (1981)
What do you understand by Structural Functional Approach? Illustrate your answer with the help of studies made in the field of Public Administration
- 33 स्ट्रक्चरल फंक्शनल एप्रोच से लोक प्रशासन के अध्ययन में आप क्या समझते हैं? क्या आपके मत में इसने हमारे क्षेत्र में वैज्ञानिक अध्ययनों का विकास में सहायता दी है?
What do you understand by Structural functional approach to the study of Public Administration? Do you think it has resulted in the growth of scientific studies in the field?
- 34 लोक प्रशासन के अध्ययन में स्ट्रक्चरल फंक्शनल एप्रोच की विवेचना कीजिए।
Discuss the Structural Functional Approach to the study of Public Administration
- 35 राजनीति तथा प्रशासन सरकार के दो विभिन्न कार्य हैं। यदि राजनीति का सम्बन्ध नीतियों से है तो प्रशासन का सम्बन्ध नीतियों के कार्यान्वयन से है। उक्त कथन का समीक्षात्मक परीक्षण कीजिए।
Politics and Administration are two distinct functions of a government. While politics has to do with policies administration has to do with the execution of those policies. Critically examine the above statement

- 36 राजनीति और प्रशासन में अंतर बताइये। क्या आप मानते हैं कि राजनीति एक नीति विज्ञान है जबकि प्रशासन ऐसा नहीं है।

Distinguish between Politics and Administration Do you think Politics is a Policy Science which Administration is not ?

- 37 क्या आप तब प्रशासन को समाज विज्ञान मानते हैं ? तब प्रशासन के राजनीति एवं समाज शास्त्र से सम्बन्धों की विवेचना कीजिए।

Do you think Public Administration is a Social Science ? Discuss its relations with Politics and Sociology

- 38 इस कथन का विवेचना कीजिए कि 'राज्य प्रशासन का अध्ययन केवल वही संरचना के आधार पर तब तक अपूर्ण ही रहेगा जब तक कि पॉलिटिक तथा सामाजिक आयामों को भी ध्यान में नहीं रखा जाएगा।'

(1984)

Discuss the statement that the study of Public Administration in the light of juridical structure is incomplete unless the ecological and sociological dimensions are also taken into consideration

- 39 प्रतिमान विधियों एवं तथ्यों के क्षेत्र में लोक प्रशासन से समाजशास्त्र एवं मनोविज्ञान से काफी कुछ ग्रहण किया है। समझाइये।

(1982)

The Study of Public Administration has borrowed a great deal from Sociology and Psychology in the spheres of models methods and data Discuss

- 40 "लोक प्रशासन का अध्ययन राजनीति एवं कानून पर बहुत अधिक निर्भर करता है। स्पष्ट कीजिए।"

(1983)

The study of Public Administration draws heavily upon Politics and Law Elucidate

- 41 लोक प्रशासन के समाजशास्त्र एवं मनोविज्ञान से सम्बन्धों की समीक्षा कीजिए।

(1979)

Examine the relation of Public Administration with Sociology and Psychology

- 42 (a) लोक प्रशासन लोक नीति के कार्यान्वयन से सम्बन्धित है तथा राजनीति विज्ञान विधि-शास्त्र अर्थ विज्ञान और समाज विज्ञान से उसका निकट सम्बन्ध है। स्पष्ट कीजिए।

Public Administration is concerned with the execution of Public Policies and is closely related with Political Science Jurisprudence Economics and Sociology Explain

- 42 (b) राजनीति प्रशासन विभाजन एक काल्पनिक बात है। इस कथन के मदद में लोक प्रशासन के क्षेत्र तथा राजनीति से इसके सम्बन्ध का परीक्षण कीजिए। (1985)

The Politics-administration dichotomy is a myth. In the light of this statement examine the scope of public administration and its relations with politics

- अध्याय 3 (औपचारिक संगठन की अवधारणा—आदेश की एकता मुख्य कार्यपालिका काय का विभाजन यह सोचन नियंत्रण का क्षेत्र)

- 43 औपचारिक संगठन से आपका क्या अभिप्राय है? औपचारिक संगठन से इसकी अन्तर क्रिया किस प्रकार होती है? (1981)

What is a formal organization? How does it interact with informal organization?

- 44 औपचारिक संगठन की अवधारणा की समझ कीजिये। यह औपचारिक संगठन से किस प्रकार भिन्न है? औपचारिक तथा औपचारिक संगठन में सम्बन्ध बतायें। (1983)

Explain the concept of Formal organisation. How does it differ from informal organisation? Bring out the relationship between the two.

- 45 संगठन के विभिन्न सिद्धान्तों का परीक्षण कीजिये। आपका राय में कौनसा सिद्धान्त सर्वाधिक निबन्धोत्पाक है? (1984)

Examine the various theories of organisation which according to you is the most convincing theory.

- 46 औपचारिक संगठन से आप क्या समझते हैं? इसके सिद्धान्तों की विवेचना कीजिये।

What do you understand by formal organisation? Discuss its principles.

- 47 औपचारिक संगठनों की अवधारणा एवं कार्यप्रणाली की विवेचना कीजिये।

Discuss the concept and working of informal organisations.

- 48 औपचारिक तथा औपचारिक अवधारणाओं की तुलना कीजिये। ये दोनों एक दूसरे के पूरक किस प्रकार हैं?

Compare and contrast the concepts of Formal and Informal organisations. How do the two supplement each other?

- 49 औपचारिक संगठन के पुराने सिद्धान्तों की विवेचना कीजिये एवं नए मूलों और अवधारणाओं का योगदान समझाइयें।

Discuss the old theory of formal organisation as expounded by Mooney and Urwick.

- 50 पन्सोपान एवं आदेश की एकता व प्रत्ययी की आलाचना मक समीक्षा करें। इन प्रत्ययी की सीमा ओ की भी विवेचना करें। (1982)
Critically explain the concepts of hierarchy and unity of command Also examine their limitations
- 51 पन्सोपान का सिद्धान्त या नियम ताल की सीमा पर एक टिप्पणी लिखें।
Write a note on the principle of hierarchy or the span of control (1979)
- 52 संगठन के कनिष्ठ सिद्धान्त का परीक्षण कीजिए और पदसोपान तथा नियम ताल पर विचार रूप में अपने विचार प्रकट कीजिए।
Examine some of the principles of organisation with special reference to hierarchy and span of control
- 53 एक औपचारिक संगठन में पन्सोपान सिद्धान्त का परामर्श कीजिए। इसके लाभ क्या हैं?
Examine Hierarchy as principle of formal organisation What are its merits?
- 54 पदसोपान क्या है? पन्सोपान सिद्धान्त के प्रमुख गुण एवं दोषों की विवेचना की जाए।
What is hierarchy? Discuss the merits and demerits of the principle of hierarchy
- 55 निर्देश की एकता तथा नियन्त्रण में विस्तार क्षेत्र अवधारणाओं की सोझाहरण विवेचना कीजिए।
Discuss and illustrate the concepts of Unity of Command and Span of Control
- 56 मुख्य निर्वाहक का आप क्या समझते हैं? उसके कार्यों का विश्लेषण कीजिए।
What do you understand by Chief Executive? Analyse his functions
- 57 किसी आधुनिक संगठन के मुख्य कार्यपालन के कार्यों की विवेचना कीजिए एवं संगठन के संचालन में उनकी भूमिका का मूल्यांकन कीजिए।
Discuss the functions of the Chief Executive in a modern organisation and evaluate his role in running the organisation
- 58 मुख्य कार्यकारी की राजनीति के नेता एवं प्रशासन के प्रधान दोनों के कार्य सम्पन्न करने पड़ते हैं। इस कथन को स्पष्ट कीजिए तथा महा प्रबंधक के रूप में मुख्य कार्यकारी के कार्यों की विवेचना कीजिए।
Chief Executive has to do duties both of a political leader and head of the Administration Clarify this statement and describe the functions of the Chief Executive as a General Manager

59 प्रशासन में मुख्य प्रशासक के क्या कर्तव्य हैं ? भारतीय प्रशासन के सदस्य में प्रधान मंत्री कहाँ तक मुख्य प्रशासक की स्थिति में बिना जा सकता है ?
What are the duties of a General Manager in Administration ? How far can the Prime Minister in India be said to correspond to a General Manager in relation to Indian Administration ?

60 एक मुख्य निष्पादक के कार्य कौन कौन से हैं ? संगठन में लाइन और स्टाफ के सम्बन्ध में उदाहरण दीजिए ।
What are the functions of the Chief Executive ? Examine and clarify this statement in the context of line and staff in the organisation

61 नियंत्रण के विस्तार क्षेत्र के सिद्धान्त का वर्णन कीजिए तथा प्रशासन में इसके महत्व को समझाइए । उन बातों की भी विवेचना कीजिए जो नियंत्रण के विस्तार क्षेत्र पर सीमा निर्धारित करती हैं ।
Discuss Span of Control and its significance in administration Also describe the factors which set a limit to Span of Control

62 कार्य के विभाजन से क्या क्या सम्भव है ?
What do you understand by the Division of Work ?

63 किसी कार्यपद्धति का प्रशासन पर नियंत्रण रखने के लिए उपलब्ध विभिन्न विधियों के तरीकों का परीक्षण कीजिए । (1983)
Examine the various methods available to an executive to exercise control over the administration

अध्याय 4 (सूत्र और स्टाफ—गुलिक, उर्लिक और मूने के योगदान के विषय में सम्बन्ध सहित)

64 सूत्र एवं स्टाफ की अवधारणाओं की व्याख्या कीजिए । संगठन के सदस्य में उनकी भूमिका एवं सम्बन्ध का स्पष्ट कीजिए । (1980)
Explain the concepts of Line and Staff Discuss their role and relationship in an organisation

65 बरनार्ड के अनुसार एक कार्यकारी निष्पादक के प्रमुख कार्य कौन-कौन से हैं ? स्टाफ और लाइन इन कार्यों का पूरा करने में क्या भूमिका निभाते हैं ?
What according to Barnard are the functions of the Executive ? What role do the staff and line play in the discharge of these functions ?

66 आधुनिक संगठनों में स्टाफ के वृद्ध हुए महत्व का कारण बतलाइए । एक विकासशील संगठन में स्टाफ-लाइन सम्बन्धों की समीक्षा कीजिए । (1984)

Account for the growing importance of staff in modern organisations Comment upon staff and line relationship in developing organisation

- 67 आधुनिक संगठनों में स्टाफ का बढ़ता महत्व का कारण बताइए।
वे घटते हुए हैं स्वयं कारण समझाइए।

Comment upon line staff relations in modern organisations and account for the diminishing importance of the line

- 68 आधुनिक संगठनों में स्टाफ के बढ़ते हुए महत्व का कारण बताइए।
स्टाफ और लाइन के बीच के कुछ क्षेत्रों की ओर संकेत कीजिए।

Account for the growing importance of staff in modern organisations and also point out some major areas of staff line conflict

- 69 संगठनों में लाइन और स्टाफ के मध्य विरोध के कारण बताइए।
आधुनिक संगठनों में स्टाफ के बढ़ते हुए महत्व के लिए उत्तरदायी तत्वों पर प्रकाश डालिए।

Account for line and staff conflict in organisations Mention some of the factors responsible for the growing importance of staff in modern organisation

- 70 एक आधुनिक संगठन में स्टाफ और लाइन के प्रमुख कार्य कौन-कौन से हैं? अभी हाल में स्टाफ की अपेक्षा स्टाफ अधिक महत्वपूर्ण क्यों हो गया है?
What are the major functions of staff and line in a modern organisation? Why has staff become more importance than line in recent years?

- 71 प्रशासन विज्ञान के विषय में गुलिक और उर्विक के विचारों की समीक्षा कीजिए।

Discuss the views of Gullick and Urwick on the Science of Administration

- 72 संगठन सिद्धान्त के गुलिक और उर्विक के योगदान का आलोचनात्मक मूल्यांकन कीजिए।

Critically evaluate the contribution of Gullick and Urwick to the Theory of Organisation

- 73 सूत्र और मंत्रालय अभिकरणों को समझाइए। क्षमता के बीच सम्बन्ध स्पष्ट करने के उपाय भी बताइए।

Explain Line and Staff agencies Suggest methods of improving the relationship between two

- 74 (a) स्टाफ और लाइन में क्या अंतर है? यह भी स्पष्ट कीजिए कि इन दोनों के बीच अंतर किस प्रकार से कम हो रहा है?

Distinguish between Staff and Line and state how the difference between the two are diminishing

- 74 (b) सूत्र व मंत्रण के बीच सही सम्बन्ध स्थापित करना प्रबंध के सबसे कठिन क्षमता में एक है। इसका कारण बताइय तथा सुधार के उपाय भी बताइये। (1985)

The tight adjustment between Line and Staff constitutes one of the most difficult areas of management. Trace the causes of this phenomenon and suggest remedial measures

प्रश्नावली 5 (वैज्ञानिक प्रबंध, टेलर तथा फेयोल का योगदान)

- 75 साइंटिफिक मैनेजमेंट के फ्रेमवर्क में टेलर और फेयोल के योगदानों का प्रभाव के सिद्धान्त की समीक्षा करें। (1984)

Critically examine the Scientific management principle of Organisation as developed by F W Taylor and H Fayol

- 76 फेयोल के अनुसार शासन के प्रमुख तत्वों की विवेचना कीजिए। (1983)

Discuss the main elements of administration according to Fayol

- 77 प्रबंध विज्ञान का लेजर और मैयो के योगदानों की तुलना कीजिए। क्या आप मानते हैं कि वे एक-दूसरे को पूरक हैं? (1981)

Compare and contrast the contributions of Taylor and Mayo to the science of management. Do you think they supplement each other?

- 78 साइंटिफिक मैनेजमेंट मूवमेंट के प्रशासकीय विचारधारा तथा प्रशासकीय प्रक्रिया में योगदान की जाँच करना एक समीक्षा कीजिए। (1980)

Critically examine the contribution of Scientific Management movement to administrative thought and administrative process

- 79 एक डॉक्यूमेंट में प्रस्तुत वैज्ञानिक प्रबंध की मुख्य विशेषताओं की व्याख्या करें। इसकी क्या प्रमुख आलोचना थी? (1987)

Bring out the salient features of Scientific Management as propounded by F W Taylor. What were the criticisms against it?

- 80 एफ डब्ल्यू टेलर के वैज्ञानिक प्रबंध के प्रमुख सिद्धान्त कौन से हैं? इनके गुण एवं दोष बताइए। (1979)

What are the major principles of Scientific management enunciated by F W Taylor? What are their merits and demerits?

- 81 वैज्ञानिक प्रबंध प्रणाली क्या थी? इसके प्रमुख समर्थकों की भूमिका एवं योगदान की विवेचना कीजिए।

What was scientific management movement ? Discuss the role and contributions of some of its pioneers

- 82 टेनर द्वारा प्रतिपादित वैज्ञानिक प्रबंध सिद्धांत का आलोचना के प्रमुख आधारों की विवेचना कीजिए। क्या आपके मन में यह सिद्धांत सावदेशिक है ? (1978)

Discuss the major planks of attack on the scientific management principle propounded by Taylor. Do you think these principles are universal ?

- 83 संगठन की वैज्ञानिक प्रबंधात्मक सिद्धांत की व्याख्या कीजिए। यह सिद्धांत कहाँ तक परम्परागत सिद्धांत की तुलना में एक सुधार है ? (1985)

Examine the Scientific Management theory of Organisation. To what extent is it an improvement upon the traditional theory ? —

अध्याय 6 (चेस्टर बर्नार्ड का संगठन विश्लेषण)

- 84 चेस्टर बर्नार्ड के प्रशासन सम्बन्धी विचारों का विवरण कीजिए। (1980)

Discuss Chester Barnard's ideas on administration

- 85 सांठनिक विश्लेषण में चेस्टर बर्नार्ड के योगदान पर एक निबन्ध लिखें। (1985)

Write an essay on the contribution of Chester Barnard to organisational analysis

- 86 संगठन में निष्पात्क के कार्यों के मद्देन में चेस्टर बर्नार्ड के विचारों को स्पष्ट कीजिए। (1980)

Discuss the ideas of Chester Barnard on the functions of the executive in the organisation

अध्याय 7 (हाथन प्रयोग—आलोचार्तिक संगठन की अवधारणा अभिप्ररण—एटन मयो भक धगर निवट के योगदान के विशेष स र्भ में अनशासन)

- 87 हाथन प्रयोग क्या है ? इन प्रयोगों के कुछ शाध निष्कर्षों पर प्रकाश डालिए।

What were Hawthorne experiments ? Discuss some of the research findings of these experiments

- 88 हाथन प्रयोग क्या थे ? आ एटन मयो ने वैज्ञानिक प्रबंध की अवधारणा को किस प्रकार सशोधित किया ?

What were Hawthorne Experiments ? How did Prof E Mayo revise the concept of Scientific Management ?

- 89 हाथन प्रयोगों की मानवीय सम्बन्धों के आंदोलन के मद्देन में व्याख्या कीजिए। (1980)

Discuss the Hawthorn experiments with reference to the Human Relations Movement

- 90 हाथरन प्रयोगों की क्या मुख्य विशेषताएँ थीं? संगठन के औपचारिक सिद्धांत पर इनका क्या प्रभाव पड़ा? (1984)

What were the principal features of Hawthorne Experiments? In what way did they influence the formal theory of organisation?

- 91 एल्टन मेयो के इस सिद्धान्त की समीक्षा कीजिये कि संगठन में सबसे महत्वपूर्ण तथ्य मानवनात्मक सम्बन्ध हैं। (1983)

Evaluate Elton Mayo's theory that the most important factors in organisation are psychological relations

- 92 हाथरन प्रयोग क्या थे? इन शोध ने प्रशासकीय प्रबंध अध्ययन का किस प्रकार प्रभावित किया है?

What were the Hawthorn experiments? How has the Hawthorn research effected the studies in administrative management?

- 93 मानव सम्बन्ध उपागम से आप क्या समझते हैं? प्रा. एल्टन मेयो ने प्रबंध में मानव सम्बन्धों की जानकारी को किस प्रकार धारा बतलाया?

What do you understand by Human Relations Approach? How did Prof E Mayo further our understanding of Human Relations in Management?

- 94 प्रो. एल्टन मेयो की जाँच ने अनौपचारिक संगठन के कार्य व्यापार के विषय में हमारे दृष्टिकोण का किस प्रकार बताया?

How did researches of Prof E Mayo add to our insights in the working of informal organisation?

- 95 हाथरन प्रयोग क्या थे? उनका महत्व समझाइए।

What were Hawthorn experiments? Discuss their importance

- 96 एक अनौपचारिक संगठन की अवधारणा समझाइए। यह एक औपचारिक संगठन की कार्यप्रणाली को किस प्रकार प्रभावित करता है?

Discuss the concept of informal organisation. How does it influence the working of a formal organisation?

- 97 हाथरन प्रयोग तथा प्रो. एल्टन मेयो की जाँच ने संगठन व्यवस्था को समझने में हमारे ज्ञान में किस प्रकार वृद्धि की है?

How do Hawthorne experiments and researches of Prof E Mayo added to our understanding of Organisational behaviour?

- 98 औपचारिक संगठन का सामाजिक मानवनात्मक सिद्धांत समझाइए। क्या आप यह मानते हैं कि मनोवैज्ञानिक यथार्थता का समझने में हमारी सहायता की है? (1981)

Discuss the Socio psychological theory of Informal Organisations Do you think it has helped in understanding the administrative reality ?

- 99 डागलस मकग्रेगर द्वारा प्रतिपादित सिद्धांत एक्स व सिद्धांत वाई की मुख्य धारणाओं का विश्लेषण करें। भारत जैसे देश के लिए कौनसा सिद्धांत अधिक उपयुक्त है ? (1981)

Analyse the major assumptions of Theory X and Theory Y as propounded by Douglas Mc Gregor Which theory is more applicable to a country like India?

- 100 मकग्रेगर का प्रबंध के मानव पक्ष से क्या अभिप्राय है ? क्या आप समझते हैं कि वाई सिद्धांत की अपेक्षा एक्स सिद्धांत आज के बड़े संगठन में कम संपत्तिपूर्ण है ? (1985)

What does Mc Gregor mean by Human side of the Enterprise ? Do you think Theory X is less relevant than Theory Y in the modern large scale organisations ?

- 101 अभिप्राय के सिद्धांतों की व्याख्या कीजिए। अभिप्राय तथा मनोबल का सम्बंध स्पष्ट कीजिए। (1980)

Discuss theories of motivation Bring out the relationship between motivation and morale

- 102 मजदूरी एवं हजबग के विषय में मकग्रेगर के मुख्य सिद्धान्तों का विश्लेषण करें। (1982)

Analyze the major theories of motivation with special reference to Maslow and Herzberg

- 103 अभिप्राय के सिद्धांत में अब्राहम मजलो के योगदान को समझाएं। (1980)

Explain the contribution of Abraham Maslow to the theory of motivation

- 104 अभिप्राय से न्याय का अभिप्राय क्या है ? लोक प्रशासन संस्थाओं में कार्यरत कर्मियों की अभिप्राय में कस वृद्धि की जा सकती है ? (1979)

What do you understand by Motivation ? How can we increase the motivation of employee working in public administrative organizations ?

- 105 उत्प्रेरण के विभिन्न सिद्धांत कौन कौन से हैं ? इस सन्दर्भ में डगलस मकग्रेगर के एक्स और वाई सिद्धांतों का परीक्षण कीजिए।

What are the various theories of motivation ? Examine Douglas Mc Gregor's theories X and Y in this regard

- 106 उत्प्रेरण की परिभाषा कीजिए और मजदूरी और मेकग्रेगर के सिद्धांतों की विवेचना कीजिए।

Define Motivation and comment upon the views of Maslow and McGregor

- 107 प्रेरणा की परिभाषा दीजिए तथा कुछ महत्वपूर्ण उपररक सिद्धांता की चर्चा करत हुए मेक्ग्रगर क यागदान का परीक्षण कीजिए ।

Define motivation and discuss some of the theories of motivation with special reference to the contributions of McGregor in this field

- 108 प्रबन्ध म उत्प्रेरणा और मनोबल का क्या महत्त्व है ? इन सम्बन्ध म अस्तुत किय गये विभिन्न दृष्टिकोणों को समझाये । (1985)

What is the significance of motivation and morale in management ? Discuss different approaches presented in this regard

- 109 मनोबल का परिभाषित कीजिए । मनोबल को प्रभावित करने वाले कौन से तत्व हैं ?

Define Morale What are the factors influencing the morale ?

- 110 मनोबल को नष्ट या प्रभावहीन बनाने वाले कारणों का उल्लेख कीजिए ।

Describe the causes which destroy or undermine morale

- 111 कसे मनोबल म कि कवन मात्र सेवा कर्तों क नियम निर्धारण से एक सर्वका म श्रमान्तरों राजनयिक तटस्थता तथा अनुशासन बनाए रखा जा सकता है ? उदाहरण सहित समझाइये ।

How morale and not mere framing of rules in service conditions can ensure integrity political neutrality and discipline amongst the Civil Servants ? Discuss with illustrations

- 112 भारत के सन्दर्भ म मोबल को प्रभावित करने वाले तत्वों की परीक्षा कीजिए ।

Examine the factors influencing morale in India

- 113 मनोबल के परिणामों पर एक लेख लिखिए ।

Write an essay on The Consequences of Morale

अध्याय 8 (प्रशासनिक व्यवहार-नियंत्रण प्रक्रिया एवं साइमन)

- 114 प्रशासनिक व्यवहार पर एक निबंध लिखिये ।

Write an essay on Administrative Behaviour

- 115 प्रशासनिक नियंत्रण प्रक्रिया के विषय म हरबर्ट साइमन के विचारों का विवेचना काजिये ।

Discuss the view of H Simon on Administrative Decision Making

- 116 प्रशासनिक नियंत्रण प्रक्रिया में निहित विभिन्न स्तरों को समझाइये और यह बतलाय कि प्रत्येक स्तर पर कौन-कौन सी साधनानियाएँ अधिक प्रभावी नियंत्रण म सहायक सिद्ध हो सकती हैं ?

Explain the various stages in process of administrative decision making. What precautions can help in sound decision making at every stage?

- 117 हरबर्ट साइमन के नियम प्रक्रिया प्रतिमान (मॉडल) का परीक्षण कीजिए और प्रश्न सन नियम प्रक्रिया में तथ्य मूल्य भिन्नता का प्रकाश डालिए।

Examine the Herbert Simonian model of decision making and comment upon fact value dichotomy in administrative decision making.

- 118 हरबर्ट साइमन के नियम निर्णय सिद्धांत की आलोचनात्मक समीक्षा कीजिए। (1980)

Critically analyse the decision making theory of Herbert Simon

- 119 हरबर्ट साइमन के अनुसार नियम प्रक्रिया की विभिन्न अवस्थाएं कौन सी हैं? (1979)

Discuss the various stages in administrative decision making according to Herbert Simon

- 120 प्रशासनिक नियम प्रक्रिया में अवस्था, व्यवस्था और चयन के स्तरों पर तथ्य मूल्य भिन्नता की समस्या की आलोचनात्मक विवेचना कीजिए। उत्तर का उदाहरण संरचित करें। (198)

Critically examine the problem of fact value dichotomy at the level of intelligence design and choice in administrative decision making. Illustrate your answer

- 121 नाक प्रशासन में नियम सन की प्रक्रिया के अध्ययन के बारे में हरबर्ट साइमन के योगदान की व्याख्या कीजिए। (1984)

Discuss Herbert Simon's contribution to the study of decision making process in Public Administration

- 122 हरबर्ट साइमन द्वारा प्रतिपादित नियम प्रक्रिया के मुख्य चरणों को समझाएं। क्या साइमन के नियम प्रक्रिया सिद्धांत के विरुद्ध कोई आलोचनाएं हैं? (1981)

Explain the main stages of decision making discussed by Herbert Simon. Are there any criticisms against Simon's decision making theory?

- 123 हरबर्ट साइमन द्वारा बनाए गए प्रशासनिक नियम प्रक्रिया में तथ्य मूल्य भिन्नता पर टिप्पणी कीजिए।

Comment upon Fact Value Dichotomy in administrative decision making as pointed out by H. Simon

- 124 हरबर्ट साइमन की पुस्तक 'एडमिनिस्ट्रेटिव बिहवियर' में उल्लिखित विचारों का संक्षेप प्रस्तुत कीजिए।

Summarise in brief the main ideas of Herbert Simon contained in his book 'Administrative Behaviour'

- 125 प्रासन्निक निम्न प्रक्रिया में अन्वेषण व्यवस्था और चयन के स्तर पर तथ्य में निभाजन की समस्या का परीक्षण कीजिये। उत्तर को सोच-समझ कर स्पष्ट कीजिये। (1981)

Critically examine the problem of Fact Value dichotomy at the levels of intelligence design and choice in administrative decision making. Illustrate your answer

अध्याय 9 (प्रबंध की अवधारणा और उसकी प्रविष्टियाँ)

- 126 आधुनिक प्रबंध विचारों के विकास का इतिहास बताना हुआ है विकास के प्रमुख चरणों पर प्रकाश डालिए।
Trace the evolution of modern management thought and comment upon the major landmarks of this evolution
- 127 प्रबंध विकास विषय पर एक संक्षिप्त निबंध लिखिए और उसकी वर्तमान स्थिति तथा भावी सम्भावनाओं की ओर संकेत कीजिए।
Write a brief essay on Management Development pointing out its present status and future prospects
- 128 प्रबंध के प्रति मानव-सम्बंध दृष्टिकोण का परीक्षण कीजिए। प्रबंध के प्रति वैज्ञानिक दृष्टिकोण हमें किस प्रकार भिन्न है ?
Examine the Human Relation Approach to management How does it mark a departure from scientific approach to management ?
- 129 एक प्रबंध नियम का निम्न स्तरों से गुजरना पड़ता है उनमें से कुछ को बताना चाहिये। प्रत्येक स्तर की समस्याओं पर भी प्रकाश डालिए।
Trace some of the stages through which a managerial decision has to pass Discuss the problems confronted at each stage
- 130 प्रबंध में आधुनिक सहायक उपकरणों एवं उपकरणों एवं लोक प्रशासन में उनके प्रयोग पर एक विस्तृत टिप्पणी लिखिए।
Write a detailed note on the modern aids to management and their application in Public Administration
- 131 प्रबंध कार्य में आधुनिक सहायताओं से आप क्या समझते हैं ? विस्तार पूर्वक बताने कीजिए। (1985)
What do you understand by Modern Aids to Management ? Discuss in detail

अध्याय 10 (सत्ता)

- 132 सत्ता की अवधारणा समझाइये। प्रशासन में उसका क्या भूमिका है ? सत्ता को विभिन्न परिसीमाओं की व्याख्या कीजिए।
Explain the concept of Authority What is its role in administration ? Discuss the various limits to Authority
- 133 किसी संगठन में प्राधिकार के विभिन्न स्रोतों को समझाइये तथा उन

परिसीम आ का दशा या न-क भीतर अधिकार का काम करना पड़ता है। (1983)

Explain the various sources of Authority in an organisation and bring out the limitation within which it has to function

- 134 सामान का उद्घाटी सत्ता से क्या अभिप्राय है ? एक लोकतांत्रिक व्यवस्था में प्रशासनिक सत्ता की सीमाएँ विवक्षित कीजिए। (1981)

What does Simon mean by Bottom up Authority ? Discuss the limits of administrative authority in a democratic system

प्र. पाठ 11 (नेतृत्व)

- 135 प्रशासनिक संगठन में नेतृत्व का क्या महत्त्व है ? प्रशासन में नेतृत्व निर्माण के लिए उचित सुझाव दीजिए।

Discuss the importance of leadership in Administrative Organisation. Suggest ways of ensuring leadership in Administration

- 136 एक प्रशासकीय नेता के कार्य की कौन सी हैं ? प्रशासकीय नेतृत्व का प्रभावी बनाने के लिए कुछ उपाय सुझाव्य।

What are the functions of an Administrative leader ? Suggest some methods to make administrative leadership effective

- 137 एक संगठन में प्रशासनिक नेतृत्व के कार्यों की समीक्षा कीजिए। (1981)

Examine the functions of Administrative leadership in an organisation

- 138 एक प्रशासकीय नेता के कार्य और भूमिका की विवेचना कीजिए। उसे क्या करना चाहिए ?

(अ) उसके अधीनस्थ कर्मचारी यह अनुभव करते हैं कि उनकी शायण हो रही है।

(ब) उनके अधीनस्थ कर्मचारियों की यह भावना है कि नेतृत्व अधिनायकवादी है।

(स) उसने सहयोगी यह आरोप लगाते हैं कि वह गुटबन्दी में विश्वास करता है। (1979)

Discuss the functions and role of an administrative leader. What should he do if

(a) his juniors feel that they are being exploited ?

(b) his subordinate think that the leadership is authoritarian ?

(c) his colleagues allege that he is partisan ?

- 139 प्रशासनिक निर्णय प्रक्रिया में प्रशासनिक नेतृत्व क्या भूमिका निभाता है ?

हरबर्ट साइमन के इस विषय में दिए गए विचारों का विवेचन कीजिए।

What role does administrative leadership play in administrative decision making ? Discuss the ideas of H. Simon in this regard

- 140 (A) संगठन के नेतृत्व के विभिन्न सिद्धान्तों की समीक्षा कीजिए। प्रशासकीय नेतृत्व और प्रशासकीय स्थितियों की नेतृत्व भूमिकाओं से किस प्रकार भिन्न हैं? Critically examine the various theories of organisational leadership. How does administrative leadership differ from leadership roles in other non administrative situations?
- 140 (B) एक प्रबंधकारी नेता के कार्यों का परीक्षण कीजिए। नेतृत्वों का सामाजिक कार्य में मनोबल तथा प्रेरणा सम्बन्धी समस्याओं को किस प्रकार प्रभावित करती है? Examine the functions of a managerial leader. How does leadership style effect the morale and motivating problems of group working?
- 141 नेतृत्व के महत्वपूर्ण सिद्धान्तों के मुख्य तत्वों की विवेचना करें। इनमें से किस सिद्धान्त को आप अधिकतम रूप से यथार्थवादी मानते हैं व क्यों? Discuss the important elements of major theories of leadership. Which theory do you consider to be most realistic and why?
- (1982)
- 142 नेतृत्व के प्रमुख सिद्धान्तों की विशेषताएं बताइए। Examine the salient features of important theories of leadership (1980)
- 143 नेतृत्व की अवधारणा की व्याख्या कीजिए। नेतृत्व के विभिन्न सिद्धान्तों का संक्षिप्त परिचय दीजिए। Critically examine the concept of leadership. Give in brief the features of various theories of leadership (1980)
- 144 एक प्रशासकीय नेता के कार्य कौन-कौन से हैं? नेतृत्व नियंत्रण निर्माण प्रक्रिया का किस तरह प्रभावित करता है? What are the functions of an administrative leader? How does leadership influence decision making process? (1979)
- 145 नेतृत्व के महत्वपूर्ण सिद्धान्तों के मुख्य तत्वों की विवेचना करें। इनमें से किस सिद्धान्त को आप अधिकतम रूप से यथार्थवादी मानते हैं व क्यों? Discuss the important elements of major theories of leadership. What theory do you consider to be most realistic and why? (1982)

अध्याय 12 (पयवेक्षण और नियंत्रण)

- 146 पयवेक्षण और नियंत्रण में अन्तर बतालाइए। एक संगठन में ये दोनों प्रशासनिक प्रक्रियाओं के रूप में किस प्रकार व्यवहार में आते हैं? (1985) Distinguish between supervision and control. How do the two operate as administrative processes in an organisation?

- 147 संगठन प्रक्रियाओं के रूप में पर्यवेक्षण और नियंत्रण के मध्य अंतर समझाए और एक पर्यवेक्षक तथा नियंत्रक के कार्यों पर भी प्रकाश डालिए।
Distinguish between Supervision and control as processes in an organisation Also comment upon the functions of a supervisor and a controller
- 148 नियंत्रण की परिभाषा दीजिए। एक नियंत्रण व्यवस्था सत्ता के द्वारा किस प्रकार प्रयोग में लायी जाती है? समझाकर लिखिए।
Define Control How does control system become operative through authority?
- 149 एक पर्यवेक्षक के कार्यों की विवेचना कीजिए। अधीनस्थ कर्मचारियों के विकास के लिए आप कौन-कौन सी पर्यवेक्षक तकनीकें प्रस्तावित करना चाहेंगे?
Discuss the functions of a supervisor What supervisory techniques would you recommend for subordinate development?
- 150 पर्यवेक्षण एवं नियंत्रण के मध्य अंतर बतलाइए। किसी भी संगठन में इन दोनों प्रक्रियाओं का एक साथ सम्भव बनाने के लिए क्या किया जाना चाहिए।
Distinguish between Supervision and Control What should be done to make the two processes comparable in an organisation?
- 151 नियंत्रण के विस्तार पर एक संक्षिप्त निबंध लिखिए।
Write an essay on the Expansion of Control
- अध्याय 13 (समन्वय)
- 152 समन्वय की परिभाषा दीजिए तथा लोक प्रशासन में इसका महत्व निर्धारित कीजिए। आधुनिक संगठनों में समन्वय किन-किन रीतियों से उपलब्ध किया जाता है?
Define Co ordination and indicate its significance in Public Administration How is co ordination achieved in modern organisation?
- 153 सहयोग तथा समन्वय के मध्य अंतर बतलाइए। किस संगठन में समन्वयकर्ता के काम भी समभाव।
Distinguish between co operation and co ordination Also discuss the functions of a co ordinators in an organisation
- 154 समन्वय नियंत्रण और पर्यवेक्षण के बीच अंतर समझाए। एक प्रशासकीय संगठन के व्यवहार में ये तीनों क्रियाएँ किस प्रकार एक-दूसरे को प्रभावित करती हैं और अंतर क्रियाओं को जमना देना है?

Distinguish between Co ordination Control and Supervision
How the three overlap and interact in the working of an administrative organisation ?

- 155 समन्वय से आप क्या समझते हैं ? किसी बड़े संगठन में समन्वय किस प्रकार स्थापित किया जाता है ? (1983)

What do you mean by co ordination ? How is co ordination effected in a large scale organisation ?

- 156 समन्वय एक गृहक क्रिया नहीं है अपितु यह कगमा धत है जा प्रशासन की सभी अवस्थाओं में चल रही चरित्र । (यूमन) । इस कथन के सन्दर्भ में किसी संगठन में समन्वय का सुनिश्चित कराने के लिए जिस मशीनरी एवं साधना की आवश्यकता है उनका विवेचन कीजिये । (1982)

Co ordination is not a separate activity but a condition that should penetrate all phases of Administration (Neuman)
In the light of this statement discuss the machinery and methods necessary for securing Co ordination in an Organisation

- 157 समन्वय से आप क्या समझते हैं और यह प्रशासन में किस प्रकार प्राप्त किया जाता है ? इस कथन पर टिप्पणी कीजिये कि समन्वय के पथ में बहुत सी बाधाएँ हैं ।

What is co ordination and how is it secured in Administration ? Comment on the observation that the path of co ordination is best with difficulties

अध्याय 14 (सम्प्रपण अथवा सदेशवाहन)

- 158 सम्प्रपण की परिभाषा दीजिये तथा इसके बाधक एवं सहायक तत्वों की विवेचना कीजिये ।

Define Communication Discuss the hinderances conditions conducive for effective communications

- 159 आधुनिक प्रबंधन में कौन-कौन सी बातें सम्प्रपण को प्रभावी एवं सादृश्य बनाती हैं ? सोदाहरण स्पष्ट कीजिये ।

What makes communication effective and purposeful in modern management ? Give examples

- 160 संचार की परिभाषा दीजिये । आधुनिक संगठन में संचार बनाना सम्पूर्ण क्यों हो गया है ? (1980)

Define Communication Why has communication assumed importance in the modern organisation ?

- 161 सरकारी प्रशासन में एक सही सम्प्रपण व्यवस्था के लक्षण आपकी विचार में क्या क्या होना चाहिए ? इस व्यवस्था के माग में क्या बाधाएँ हैं ? (1982)

What in your view should be the characteristics of a sound

communicational system in governmental administration ?
What are the barriers to such a system ?

- 167 मन्त्र प्रशासनिक संगठन की रचना है। उचित उदाहरण सहित इस कथन की विवेचना कीजिये। (1984)

Communication is the blood stream of administrative organisation. Discuss giving suitable examples

अध्याय 15 (लोक सम्पर्क)

- 163 लोक सम्पर्क से आप क्या समझते हैं ? प्रशासन के क्षेत्र में इसका महत्त्व ज्ञात कीजिये।

What do you understand by Public Relations ? Point out its significance in the field of administration

- 164 वर्तमान प्रशासन में लोक सम्पर्क के कार्य एवं महत्त्व की व्याख्या कीजिये। Discuss the functions and importance of public relations in modern administration

- 165 लोक सम्पर्क की परिभाषा कीजिये। सूचना प्रचार और लोक सम्पर्क में विभेद कीजिये।

Define the Public Relations. Distinguish between Publicity Propaganda and Public Relations

- 166 लोक सम्पर्क वस्तुतः कार्य और कारण का सावधानीपूर्वक सकलित किया गया ऐसा विश्लेषण है जिसे आचार व्यवहार में मार्गदर्शन के रूप में प्रयोग किया जाता है। इस कथन के सन्दर्भ में लोक सम्पर्क के अर्थ और महत्त्व का विवेचन कीजिये। यह संगठित करने का सबसे अच्छा तरीका कौन सा है ? (1982)

Public relation is really carefully compiled analysis of cause and effect used as a guide to conduct. In the light of this statement discuss the meaning and importance of Public relations. Which is the best method of organizing them ?

अध्याय 16 (केन्द्रीकरण व विकेन्द्रीकरण)

- 167 केन्द्रीकरण और विकेन्द्रीकरण का अर्थ बताइयें तथा इनके लाभ व दोषों पर प्रकाश डालिए।

Define Centralisation and Decentralisation and discuss their advantages and disadvantages

- 168 प्रतिनिधित्व एवं विकेन्द्रीकरण में क्या अंतर है ? मुख्य कार्यपालक द्वारा शक्तियाँ के प्रतिनिधित्व की क्या सीमाएँ हैं ? (1981)

How do you distinguish between delegation and Decentralisation ? What are the limitations to delegation of administrative powers by the Chief Executive ?

- 169 विकेन्द्रीकरण पर एक संक्षिप्त निबंध लिखिये।

Write an short essay on Decentralisation

110 कर्त्रीकरण जीर विकर्त्रीकरण व निधारक तत्ता पर र्का टालिय ।

Describe the determining factors of Centralisation and Decentralisation

अध्याय 17 (प्रयायोजन)

171 प्रयायोजन क्या है ? सगठन म प्रयायोजन क क्या सिद्धन्त तथा नामए है ? (1985)

What is delegation ? What are the principles and limits of delegation in an Organisation ?

172 प्रयायोजन का परिभाषा दाजिय । प्रयायोजन का बन्तानिक बनान क लिए आप क्या-क्या सावधानिया बरतन क सुभाव देंगे ?

Define Delegation What precautionary measures you will recommend to make delegation scientific ?

173 कार्यो क प्रशासकाय प्रयायोजन म जा कठिन या अनुभव का ताता है उन पराभए काजिय । प्रयायोजन का बन्तानिक बनान क लिए क्या-क्या उपाय क्रिय जान चाहिए ?

Examine the difficulties experienced in the process of generous delegation of administrative function What measures should be taken to make delegation scientific

174 प्रयायोजन एवं समन्व का परिभाषा दाजिय । विराडा आचरण की सगठनामक स्थिति म एक प्रयायोज एवं समन्वयकता का कित कित कठिनाया का सामना करना पडता है ?

Define Delegation and Co-ordination What difficulties have a Delegator and Coordinator to confront in an organisation situation of conflicting behaviour ?

175 प्रयायोजन समन्व तथा परवेक्षण का परिभाषा दाजिए आर प्रत्ये स्थिति म उन कुठ समस्याया पर विचार क्त काजिय ।

Define Delegation Co-ordination and Supervision and discuss some of the problems involved in each case

176 प्रयायोजन का अय दनाय व सक टुए-दारा का समाप्ता काजिय । प्रयायोजन तथा विकर्त्रीकरण म भ वताय ।

Explain Delegation and analyse its advantages and limitations Distinguish it from Decentralisation

177 कार्यो क प्रशासकाय प्रयायोजन म जा कठिनाया अनुभव का ताता है उन पराभए सीजिय । प्रयायोजन का बन्तानिक बनान क लिए क्या क्या उपाय क्रिय जान चाहिये ?

Examine the difficulties which are experienced in the process of generous delegation of administrative function What measures should be taken to make delegation scientific ?

- 178 प्रत्याधिकरण से आप क्या समझते हैं ? एक बड़े संगठन में इसकी आवश्यकता का स्पष्टीकरण कीजिये ।

What do you understand by Delegation ? Explain its need in a big Organisation

अध्याय-18 (सहभागी प्रबंध समूह गतिशीलता)

- 179 सहभागी प्रबंध की परिभाषा दीजिये । इस प्रकार के प्रबंध में अंतर्निहित जोखिमों और खतरों की विवेचना कीजिये । (1981)

Define participative management Discuss the dangers and risks in-herent in it

- 180 सहभागी प्रबंध की परिभाषा दीजिये तथा उन घटकों जिनका सहभागी प्रबंध को विकसित एवं वांछित करते हैं ?

Define participative management and comment on the factors that promote and inhibit participative management

(1979)

- 181 एक सहभागी प्रबंध व्यवस्था का विकास करने के लिए प्रबंध को जिन कठिनाइयों का सामना करना पड़ता है उनकी विवेचना कीजिये । (1979)

Discuss the obstacles the management has to encounter in developing a pattern of participative management

- 182 एक संगठन में सहभागी प्रबंध प्रबंधकीय व्यवहार का क्या योगदान देता है ? सहभागी प्रबंध की सीमाएँ भी समझाइयें ।

How does Participation Management contribute to the growth of managerial practice in an organisation Discuss its limitations also

- 183 अनौपचारिक संगठन के सन्दर्भ में समूह गतिशीलता की अवधारणा की आलोचनात्मक परीक्षा कीजिये ।

Critically examine the concept of Group Dynamics in relation to informal organisation

अध्याय 19 (प्रबंध के आधुनिक सहायक आंदोलन साइबरनेटिक्स पट एवं सी पी एम)

- 184 समूह गतिकी से आप क्या समझते हैं ? समूह गतिकी के विभिन्न सिद्धांतों की संक्षिप्त समीक्षा कीजिये । (1980)

What do you understand by Group Dynamics ? Give a brief review of theories of group dynamics

- 185 प्रबंध कार्य में आधुनिक सहायताओं पर एक संक्षिप्त निबंध लिखिये ।

Write a brief essay on Modern Aids to Management

(1981)

- 186 पट एवं सी पी एम पर एक संक्षिप्त निबंध लिखिये ।

Write a brief essay on PERT and C P M

दिए गए महत्वपूर्ण प्रश्न एवं टिप्पणियाँ।

- 187 एक मुख्य कार्यपालक द्वारा किन शक्तियों का प्रतिनिधित्व किया जा सकता है तथा किन का नहीं किया जा सकता है? प्रतिनिधित्व एवं विकेन्द्रीकरण में अंतर स्पष्ट करें। (1979)
What powers can and can not be delegated by the Chief Executive to his subordinates? Distinguish between delegation and decentralization
- 188 प्राधिकार एवं सम्प्रेषण प्रत्ययों के सम्बन्ध में चस्टर बर्नार्ड के मुख्य विचारों की दिवचना कीजिये। (1979)
Explain the salient ideas of Chester Barnard on the concepts of authority and communication
- 189 निम्नलिखित पर टिप्पणियाँ लिखें — (1979)
(क) प
(ख) समूह गतिशीलता।
Write notes on the following
(a) PERT
(b) Group Dynamics
- 190 निम्न में से किन्हीं दो विज्ञानों के प्रशासनिक विज्ञानों के क्षेत्र में योगदान का संक्षेप उल्लेख करें — (1979)
(क) एटन मयो
(ख) लुथर गुलिक
(ग) डागलस मैक ग्रेगर
(घ) हेनरी फ़ायन
- 191 हाथन प्रयोगों का प्रशासनिक विचारों के विकास में योगदान का व्याख्या कीजिये। (1980)
Examine the major contributions of the Hawthorne experiments to the development of administrative thought
- 192 निम्न में से किन्हीं दो विषयों पर टिप्पणियाँ लिखें — (1980)
(क) प
(ख) प्रबन्ध विकास
(ग) कंप्यूटर का उपयोग
(घ) महामापीय प्रबन्ध
- 193 निम्नलिखित में से किन्हीं दो पर संक्षिप्त टिप्पणियाँ लिखिये — (1981)
(क) सम्प्रेषण की बाधाएँ
(ख) समूह गतिशीलता
(ग) निष्कट का योगदान
(घ) उपररणा पर मेजलों के विचार

194 निम्न में से कि-ही दो पर संक्षिप्त टिप्पणियाँ लिखें - (198)

- (अ) पट
- (ब) प्रवर्गावादी अभिगम
- (ग) मनोबल
- (द) प्राधिकार

Write short notes on any two of the following

- (a) PERT
- (b) Behavioural Approach
- (c) Morale
- (d) Authority

195 निम्नलिखित में से कि-ही दो पर संक्षिप्त टिप्पणियाँ लिखिय - (1983)

- (अ) प्रबंध में भागीदारी
- (ब) सूत्र एवं स्टाफ
- (स) लिंकट का योगदान
- (द) प्रयायोजन

Write short notes on any two of the following

- (a) Participative Management
- (b) Line and Staff
- (c) Contribution of Likert
- (d) Delegation

196 निम्नलिखित में से कि-ही दो पर संक्षिप्त टिप्पणियाँ लिखिय - (1984)

- (अ) समन्वय
- (ब) केंद्रीकरण जो विकेंद्रीकरण
- (स) उपररणा पर मेजला के विचार
- (द) प्राधिकार

Write short notes on any two of the following -

- (a) Co-ordination
- (b) Centralisation and Decentralisation
- (c) Maslow on Motivation
- (d) Authority

197 निम्नलिखित में से कि-ही दो पर संक्षिप्त टिप्पणियाँ लिखिय (1985)

- (अ) नियम-प्रक्रिया
- (ब) औपचारिक व अनौपचारिक संगठन
- (स) समूह गतिकी
- (द) जन संपर्क ।

Write short notes on any two of the following

- (a) Decision Making
- (b) Formal and Informal Organisation
- (c) Group Dynamics
- (d) Public Relations